

Ragnhild Klevmoen

ETIKK OG LEDELSE

PÅ HVILKE MÅTER FORSTÅES OG ANVENDES ETIKKBEGREPET I FIRE TEORIER OM VERDIBASERT LEDELSE

EN LITTERATURSTUDIE I VERDIBASERT LEDELSE MED FOKUS PÅ DEN DANSKE TRADISJON

2. Mai 2007

L41 Mastergradsoppgave i Verdibasert ledelse

Diakonhjemmet Høgskole

Avdeling for etter- og videreutdanning

Veileder: Tom Eide

Sammenfatning.

Dette er en studie av verdibasert ledelse som teori. Det er en tekstanalytisk hermeneutisk studie hvor hovedproblemstillingen er: *På hvilke måter forstås og anvendes etikkbegrepet i fire teorier om verdibasert ledelse.* De fire teoriene er forfattet av Peter Pruzan, Ole Thyssen, Frank Dybdal Jensen og Verner C. Petersen, og representerer en tyngde blant bidragene til den danske tradisjon innen verdibasert ledelsesteori. I oppgaven blir de fire forfatterne først presentert hver for seg. Denne presentasjon etterfølges av drøfting rundt de funn som er gjort. I drøftingen dras også veksel på innspill fra andre teorier om verdibasert ledelse. Oppgaven tar utgangspunkt i forståelsen av moralfilosofi som selvstendig fag. Moralfilosofi og etikk er synonyme, og etikk som fag forstås som ”systematisk tenking om moralske problemer og sammenhenger” (RHF 1990).

Funnene viser en annen forståelse av etikk hos de fire danske forfatterne enn den etikkforståelse som ligger til grunn for denne oppgaven. Det er ikke dermed sagt at denne etikkforståelse betraktes som feil eller dårlig, men de later til å ha en forståelse av etikk som er løsrevet fra grunnlagsetikken. Generelt kan det sies at det hos de fire forfatterne er en gjennomgående kritisk holdning til tradisjonell etisk teori. Litt skarpt sagt kan det på visse områder til og med virke som om blant annet Kant og Bentham's idéer er ”roten til alt ondt”, i det de angis som opphav til den rasjonalitet og regelstyring de mener dominerer styring i organisasjoner i dag. I stede virker det som om de vender seg mot blant annet kognisjonsforskningen, i arbeidet med å underbygge en ny forståelse av etikk. En etikk de mener er i bedre stand til å møte de dilemmaer vi står overfor i dagens samfunn. En samlet beskrivelse av de fire forfatternes forståelse av etikk kan være at etikk forstås som organisasjonens og interessentenes arbeid med å komme frem til felles verdier som alle med gode grunner kan godta. Etikken forstås som selve prosessen, og de verdier man kommer frem til. Kritikken mot en slik forståelse av etikk er blant annet at den i liten grad drar veksel på moralfilosofi, og dermed går glipp av mange nyttige kritiske perspektiver i forhold til moralske dilemmaer.

Foruten interessen for verdibasert ledelse som felt spesielt, ligger det bak dette arbeidet en interesse for feltet etikk og ledelse generelt. Et underliggende spørsmål i oppgaven er hvorvidt verdibasert ledelse trekker inn etikk som fag, i sine teorier. Innledningsvis spørres om det ikke er tid for å introdusere moralfilosofi som fag når det gjelder utvikling av ledelsesteori. Skal etikk finne plass i teorier om ledelse på linje med for eksempel psykologi, sosiologi, statsvitenskap og økonomi, må det også skje noe på det teoretiske nivå.

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD	V
<i>En takk</i>	<i>v</i>
INNLEDNING OG TEMA.....	6
<i>Oppgavens oppbygning</i>	<i>6</i>
<i>Noen samtidst forståelser som danner grunnlag for temaets aktualitet.....</i>	<i>7</i>
HVA ER VERDIBASERT LEDELSE?	9
<i>Er ikke all ledelse verdibasert?</i>	<i>9</i>
<i>Fokus på etikk som et resultat av ytre krav</i>	<i>11</i>
ETIKK OG LEDELSE.....	12
<i>"Ledere må handle – ikke tenke"</i>	<i>12</i>
<i>Etikkbegrepet – slik det forstås i denne oppgaven</i>	<i>12</i>
<i>Moralfilosofi som nytt faglig bidrag i utvikling av ledelsesteori</i>	<i>13</i>
PROBLEMSTILLING	14
<i>Bakgrunn for valg av tema.</i>	<i>14</i>
METODEREFLEKSJON	17
<i>En tekstanalytisk, hermeneutisk studie</i>	<i>17</i>
<i>Valg av litteratur og kildekritikk.....</i>	<i>19</i>
PRESENTASJON	21
VERIBASERT LEDELSE, HANDELSHØYSKOLEN I KØBENHAVN.....	21
PRESENTASJON AV THYSSSEN (2002).....	22
<i>Hovedtrekk hos Thyssen.</i>	<i>23</i>
<i>Klargjøring av etikkbegrepet hos Thyssen (2002).....</i>	<i>24</i>
<i>Etikken gått ut på dato. En kritikk til tradisjonell etisk teori.</i>	<i>27</i>
<i>Det etiske regnskapet.....</i>	<i>29</i>
<i>Motivere ved verdier er bedre enn å kontrollere med regler.....</i>	<i>31</i>
<i>Oppsummering</i>	<i>32</i>
PRESENTASJON AV PRUZAN (1994).....	32
<i>Presentasjon.</i>	<i>32</i>
<i>Hovedtrekk hos Pruzan.....</i>	<i>33</i>
<i>Klargjøring av etikkbegrepet hos Pruzan (1994)</i>	<i>34</i>
<i>Noe kritikk til tradisjonell etisk teori, men forkaster ikke alle idéer.....</i>	<i>35</i>
<i>Etikk som nytt perspektiv på styring i organisasjoner. Perspektivet betinger personlig involvering.</i>	<i>37</i>
<i>Organisasjonsetikk forutsetter en samtalekultur</i>	<i>38</i>
<i>Organisasjonsetikk dreier seg mer om prosess enn produkt</i>	<i>39</i>
<i>Hvorfor navnet Det Etske Regnskap.....</i>	<i>39</i>
<i>Oppsummering</i>	<i>40</i>
VERDIBASERT LEDELSE VED HANDELSHØYSKOLEN I ÅRHUS	41
PRESENTASJON AV DYBDAL JENSEN (1998).....	41
<i>Presentasjon</i>	<i>41</i>
<i>Hovedtrekk hos Dybdal Jensen.....</i>	<i>41</i>
<i>Klargjøring av etikkbegrepet hos Dybdal Jensen (1998)</i>	<i>43</i>
<i>Faren for utvikling av en rettspolitisk etikk</i>	<i>45</i>
<i>Moral og verdier ikke et gode i seg selv</i>	<i>45</i>
<i>Rasjonell styring.....</i>	<i>46</i>
<i>Tradisjonelle filosofer legges til grunn for den rasjonelle styringsforståelsen</i>	<i>46</i>
<i>Moralsk styring.....</i>	<i>49</i>
<i>Inkludering av ekskluderte styringsfenomener</i>	<i>51</i>
<i>En modell for kompetansedannelse</i>	<i>51</i>
<i>Moralsk styring som selvstendig styringsgrunnlag.....</i>	<i>52</i>
<i>Oppsummering</i>	<i>53</i>
PRESENTASJON AV PETERSEN (2004).....	53

<i>Presentasjon</i>	53
<i>Hovedtrekk hos Petersen (2004)</i>	54
<i>Klargjøring av etikkbegrepet hos Petersen</i>	55
<i>Den sociale (eller etiske) grammatikk</i>	56
<i>Utvikling av en individuell moralitet</i>	57
<i>En kritikk av diskursetikken</i>	58
<i>Den gylne middelvei mellom dogmatikk og relativisme</i>	58
<i>Oppsummering</i>	58
OPPSUMMERING AV DE FIRE FORFATTERNES FORSTÅELSE OG ANVENDELSE AV ETIKKBEGREPET I SINE TEORIER OM VBL	59
DRØFTING	61
<i>På hvilke måter forstås og anvendes etikkbegrepet i de fire teoriene</i>	61
FORSTÅElsen AV ETIKK IKKE KNYTTET OPP MOT TRADISJONELL ETISK TEORI	64
<i>Referanse til mer overordnede etiske resonnementer synes uunngåelig</i>	66
<i>Begrepet om det postmoderne har også "rammet" etisk teori</i>	66
ETIKK MELLOM DOGMATISME OG RELATIVISME	68
<i>Blir etikken liggende mellom juridiske regler og moralske regler?</i>	69
ETIKK KREVER AT LEDElsen ENGASJERER SEG	71
<i>Dydsetikken, et aspekt når det gjelder implementering av verdier i praksis hos deg selv som leder</i>	72
FOKUS PÅ ETIKK SOM ET RESULTAT AV ET YTRE KRAV ER EN DEFENSIV BRUK AV VERDIER	74
OPPSUMMERENDE DRØFTING	76
<i>Fortsatt behov for avklaring av etikkbegrepet i den danske tradisjon</i>	76
<i>Når etikk skal trekkes inn i andre fagfelt</i>	77
<i>En modell som viser etikkforståelsen i de ulike teorier om VBL</i>	78
KONKLUSJON	80
VEIEN VIDERE	80
<i>Etikk som perspektiv også når det gjelder den målrettede virksomheten</i>	81
<i>Hvordan vil den tradisjonelle lederrolle endre seg med verdibasert ledelse?</i>	81
<i>Tre styringsformer som utfyller hverandre. Verdibasert ledelse, regelstyring og målstyring</i>	82
LITTERATURLISTE	83

Forord

En takk.

Jeg vil benytte anledningen til å takke lærere og kontorphersonell ved avdeling for etter- og videreutdanning ved Diakonhjemmet høyskole.

En spesiell takk til Tom Eide som på en god måte har veiledet meg gjennom prosessen med denne oppgaven, og delt av sin gode kunnskap og engasjement på feltet. Jeg vil også takke Einar Aadland som gjennom sin undervisning vekket min interesse for etikk som perspektiv i ledelse. En takk også til Harald Askeland og Leif Stapnes som introduserte ulike perspektiver og aspekter ved organisasjons- og ledelsesfeltet, og som har fulgt oss gjennom disse fire årene. Det dere har vist både i forhold til fagfeltet og oss som studenter, har bidratt til å gjøre stoffet levende og anvendelig.

En takk også til mine medstudenter som har delt erfaringer og tanker på feltet, og på den måten gjort teorien lettere tilgjengelig. Sist men ikke minst en takk til Gud, som har gitt oss hodet for å bruke det, og friheten til å velge.

Og hva er godt, Faidros,
Og hva er ikke godt –
trenger vi be noen fortelle oss slikt?

(Robert Pirsig 1997)

INNLEDNING OG TEMA

Denne oppgaven er en tekstanalytisk hermeneutisk studie som handler om etikk slik den blir forstått og anvendt i fire danske forfatters teorier om verdibasert ledelse. Forfatterne tilhører den danske tradisjon innen verdibasert ledelsesteori, og i oppgaven presenteres og drøftes de forståelsene av etikk som kommer frem i teoriene.

Oppgavens oppbygning

Oppgaven tar utgangspunkt i beskrivelser av vårt samfunn som har blåst liv i etikken. Dette gjelder også livet i organisasjoner, noe som setter etikk og ledelse på agendaen. Verdibasert ledelse er teorier som tidlig var ute med å trekke etikk også inn på det teoretiske nivå i ledelsesfaget. Da verdibasert ledelse er en uklar betegnelse, brukes det litt plass innledningsvis til å klargjøre hva som i oppgaven forstås å falle inn under denne betegnelsen. Dermed er vi inne på oppgavens problemstilling som handler om på hvilke måter etikk forstås og anvendes i fire teorier om verdibasert ledelse. Oppgaven tar utgangspunkt i forståelsen av moralfilosofi som selvstendig fag.

I *metoderefleksjonen* gjøres noen refleksjoner rundt hvordan jeg i oppgaven går frem for å besvare problemstillingen. Det innebærer både styrker og svakheter ved valgt fremgangsmåte. Her redegjøres også for den litteratur som ligger til grunn for oppgaven.

I *presentasjonskapittelet* behandles de fire forfatterne hver for seg. Det er i dette kapittelet vi i størst grad får kjennskap til på hvilke måter de forstår og anvender etikkbegrepet i sine teorier. Forståelsene er noe forskjellige, men de er allikevel forholdsvis like når det gjelder forståelse og anvendelse av moralfilosofiske perspektiver. En oppsummering gjøres etter hver presentasjon, samt til sist i presentasjonskapittelet.

Drøftingen starter med å sammenfatte og analysere de fire forfatternes forståelser av etikk, for deretter å drøfte videre fire emner som synes å skille seg ut som hovedtrekk ved de fire forfatternes forståelser. I denne drøftingen dras veksler på innspill fra andre teorier om verdibasert ledelse. Hovedsakelig fra to norske bidragsytere i verdibasert ledelsesteori. Da funn i forhold til problemstillingen vil bli oppsummert både i presentasjonen og drøftingen, vil *konklusjonen* ha fokus på veien videre.

Ordforklaring

Tradisjonell etisk teori og *moralfilosofi* blir i denne oppgaven brukt om hverandre. Begrepene forstås som den forskning som har funnet sted opp igjennom historien og som tjener til å

bygge opp kunnskap på det etiske forskningsfeltet. En annen beskrivelse er *grunnlagsetikk* (RHF 1990). Videre i oppgaven kommer jeg stort sett til å forkorte ordet verdibasert ledelse til VBL.

Noen samtidsforståelser som danner grunnlag for temaets aktualitet

Det er visse ord som går igjen når vår samtid skal beskrives. Ord som individualisering, verdupluralitet, effektivisering, kortsiktig vinning, kulturell pluralisme og moralsk individualisme. Det snakkes om at individet løsslippes fra fellesskapet og at det er mer og mer opp til den enkelte å definere hva som er rett og galt, godt og ondt. Dette blir lagt frem som sannheter om vår samtid. Hvem har sagt at det er slik det er? Er det slik at når mange nok bruker like ord i beskrivelsen av vårt samfunn, blir det til slutt en sannhet? Til slutt tolker de fleste av oss det som skjer på akkurat samme måte, og bruker de samme ordene. Uansett vil den utviklingen som finner sted i samfunnet prege organisasjoner og enkeltmennesker.

Når startet etikk med å være etikk? Tankene går til Adam og Eva som ble fristet til å spise av treet som gav de mulighet til å skille mellom godt og ondt. Var det i det øyeblikket etikken gjorde sin entrè som aspekt? Var det riktig som slangen sa at det var et gode for mennesket å bli Gud lik, og ha evnen til å skille mellom godt og ondt? Eller var det en forbannelse?

Havde du glemt, at mennesket foretrækker fred og ro, ja selv døden frem for friheden til at vælge ud fra en viden om, hvad der er godt og ondt? Intet er faktisk mere forførelserisk for mennesket end samvittighedens frihed, men intet volder det heller større kvaler
Fjodor Dostovjeskij

Den største utfordringen i vår tid er imidlertid ikke å skille mellom rett og galt, men mellom alle nyansene mellom disse to ytterpunktene. Spesielt der verdier blir stående i konkurranse med hverandre. Hvordan velger man i slike dilemmaer? Som leder dukker slike vurderinger ofte opp.

For å ta del i samtidsbeskrivelsen kan det samstemmes i at det er blitt mer opp til den enkelte å definere sin virkelighet, og legge betydning til en handling. Økende grad av individualisering og den generelle økning i utdannelsesnivå, gir den enkelte tanke om seg selv som kompetent vurderer og virkelighetsdefinerer. Tidligere var bedriftseiere og mennesker i maktposisjoner mer som ”guder” som i kraft av sin posisjon kunne mene og handle slik de ville. Få turte å sette deres valg i tvil, selv om det ville resultere i uheldige situasjoner for flere. Tidene er nå endret, og jo tykkere man sitter i det med verdiposisjoner, jo nøyere blir du

fulgt opp for å se etter eventuelle feilsteg. Et spørsmål mange ledere ønsker å få et svar på er; ”Hvordan kan vi jobbe så effektivt som mulig og få mest mulig ut av pengene, samtidig som vi driver etisk forsvarlig med motiverte og lojale ansatte som resultat?”

Samtidsforståelsen har i det minste blåst liv i etikken. Virkeligheten endrer seg raskt, og den moralske språkbruken får vansker med å henge med. Etikk og moral er på ingen måte nytt innen organisasjon og ledelsesfag. Den har alltid vært der, om enn kanskje mer stilletende i den tro at det fantes noen universelle *sannheter* å gå ut i fra. Aadland (2004) poengterer at det moralfilosofiske perspektiv har utviklet seg fra å være beskjedent fokusert til å bli et bærende grunnord. ”Moralfilosofiske perspektiv på leiging har kjempa seg fram frå eit tidlegare skuggetilvære, via ei siste-kapittel-plassering, til å bli eit bærande grunnord som markerer essensielle vilkår for leiging.” (s.14). Interessen for organisasjonsetikk har blant annet vist seg i mediernes opptatthet av emnet, særlig i forbindelse med de ulike skandaler som har funnet sted.

Bøker om VBL beskriver i sine innledende avsnitt gjerne samfunns- og organisasjonsmessige utviklingstendenser på lignende måte, og indikerer at det er behov for bevissthet rundt etikk og moral. Ikke bare i ledelsen, men på alle nivå i organisasjonen. Ved å trekke inn begreper som etikk, verdier og moral i sin beskrivelse av ledelse, mener de å sette organisasjonen bedre i stand til å komme utviklingen i møte.

Fokus for denne undersøkelsen er ikke primært å undersøke behovet for en ny tilnærming på ledelse, men å se nærmere på hvilke måter fire teoretikere forstår og anvender etikk, og om de tar i bruk etisk teori som perspektiv på ledelse. Er VBL en retning som er i stand til å bidra ledere i møte med den ”nye” virkelighet?

Det vi vet er at samfunnet er i endring, og at det gjelder å ta lærdom av historien, og finne sin rolle i fremtiden. Hildebrandt og Johnsen (1994) peker på at en av vår tids forskningsmessige hovedutfordringer på det ledelsesmessige området, er nettopp å integrere det vi allerede vet med henblikk på å ta det neste grenseoverskridende skritt. Med de tradisjonelle etikk-, organisasjon- og ledelsesteorier, og postmodernismens flerperspektivistiske tilnærming i minnet, skal vi bevege oss inn på ledelsesfeltet som omhandler verdibasert ledelse. På den måten forstås feltet ikke som et utskudd, men som en utvikling og forlengelse av annen allerede eksisterende kunnskap om ledelse som teori og fag.

Før fokuset skrues inn på hvordan etikk forstås og anvendes i teoribyggingen av VBL, føles det nødvendig å klargjøre hva som faller inn under VBL som retning. VBL handler om en styringsforståelse. Gjerner som et supplement, eller som en erstatning for mer tradisjonelle styringsforståelser som regelstyring og målstyring. VBL skiller seg imidlertid ut

ved at den trekker inn verdier og holdninger i et organisasjons-, ledelses- og styringsperspektiv. Først en kort innledende refleksjon rundt den teoretiske rammen for studien.

Hva er Verdibasert Ledelse?

Noen forfattere snakker om VBL som noe som *er*, som om det finnes *en* beskrivelse av VBL. Fløistad (2002) skriver i innledningen til sitt kapittel: ”Dette kapitlet handler om verdibasert ledelse, hva det **er** og hvilken betydning det har for...” (s.402. Min utheving). Fløistad sin beskrivelse av VBL er *en* av flere forståelser av hva VBL er.

Det finnes også mange andre teorier som ikke selv betegner teorien som VBL, men som begrunner sine ledelsesprinsipper ut i fra et fokus på mye av det samme som verdibasert ledelsesteoretikere gjør. Noen hevder et fokus på bevissthet rundt, og arbeid med organisasjonskultur (Schein 1985), eller kommunikativ ledelse som i stor grad tar hensyn til formidling av et verdigrunnlag som har et bredere fokus enn ren effektivitet (Eriksen 2000).

I utgangspunktet kan all slik form for ledelsesteori sies å tilhøre retningen VBL. Hva skal man så ta med og hva skal man utelukke når man skal samle stoff om VBL? Alle valg/beslutninger bygger på verdier. Thyssen (2002) sier at det i enhver beslutning inngår verdier, forstått som *krav til løsninger*.

At beslutte er at markere verdier, også selv om beslutningstageren slet ikke tenker på verdier eller åpenlyst afferdiger dem. At beslutte er at ”skære vekk” og hermed markere, at noe er bedre end noe annet. Verdier kan derfor både være motiver, som konstrueres forud for beslutningen, og motiver, som konstrueres etter beslutningen (s.100).

Til og med det å ikke velge er et valg. Kan ikke all ledelse i og for seg sies å være verdibasert?

Er ikke all ledelse verdibasert?

Alle former for ledelse kan sies å være verdibaserte i den grad de bygger på bevisste og ubevisste holdninger, forståelser og valg av handling. ”Den verdifrie handlinga eksisterer ikkje, og følgeleg er all leing verdibasert” (Aadland 2004:147). Men er da verdibasert ledelse noe alle ledere driver med? Kan hvilken som helst verdi ligge til grunn i en verdibasert ledelsestilnærming? Alle teorier om VBL som er trukket inn i denne oppgaven nevner bestemte verdier når de snakker om VBL. Felles for de fleste er at det dreier seg om ulike

former for immaterielle verdier. ”Vi skal se på, hvad en organisation kan opnå ved at arbejde med værdier – og med værdier mener vi de bløde eller imaterielle værdier” (Thyssen 2002:261). De ulike forfatterne har ulike måter å beskrive disse verdiene på; Aadland snakker om ”ønskte verdier” (s. 157). Fløistad (2002) sier det dreier seg om verdier knyttet til organisasjonens psykososiale og kulturelle basis, i motsats til verdiene for den målrettede virksomheten. ”Forretningsdriftens psykososiale og kulturelle basis omtales gjerne som grunnleggende for verdibasert ledelse” (s.401). Andre poengterer at VBL må bygges på et sett *felles* verdier. Det gjelder verdier organisasjonen og dens interessenter har vært med å definere, (eks.Thyssen 2002).

At verdier ligger til grunn for ledelse er altså ikke tilstrekkelig for å kalles verdibasert ledelse. I sitatene vi har sett ovenfor går det igjen et fokus på immaterielle verdier. I kildelitteraturen som ligger til grunn for denne oppgaven snakkes det om *moralske verdier*, som grunnlag og styringsprinsipp i en verdibasert ledelsesforståelse. Det finnes ulike oppfatninger om hva som er moralske verdier. Jeg nøyer meg her med å beskrive moralsk verdi som ”...forhold knyttet til mennesket som moralsk aktør” (Nyeng 1999:155).

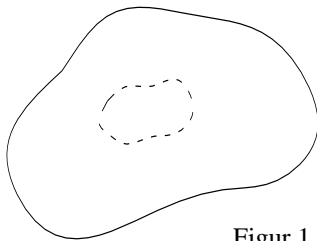
I denne oppgaven fokuseres det på de forfatterne som selv sier de skriver om verdibasert ledelse. Teorier om verdibaser ledelse har tidligere blitt delt inn i to tradisjoner; den danske tradisjonen og den amerikanske tradisjonen (Aadland 2004:146). I denne oppgaven analyseres forfattere fra den danske tradisjon. Den danske tradisjonen består av to skoler, Handelshøyskolen i København og Handelshøyskolen i Århus. De to skolene er ganske like i sine fremstillinger av VBL, men det er også forskjeller. Fokuset i oppgaven er imidlertid ikke likheter og forskjeller dem i mellom, men hvordan de forstår og anvender etikkbegrepet i sine fremstillinger av VBL. Årsakene til dette valget er at de to skolene peker seg ut ved å være:

- To miljøer som har kommet langt i arbeidet med denne form for ledelsestilnærming. De har drevet med dette i lang tid, og rukket å se svakheter og styrker i egne teorier og forslag på operasjonaliseringsprogram.
- De forfekter etikk som vesentlig perspektiv i sine teorier.
- De representerer to miljøer der flere jobber med dette fokuset. Ved at flere jobber parallelt er det større sjanse for at resultatene ikke blir subjektive betraktninger, men begrunnede teorier.

For å avgrense ytterligere har jeg valgt ut fire forfattere. Ole Thyssen og Peter Pruzan, (fra Handelshøyskolen i København), og Verner C. Petersen og Frank Dybdal Jensen, (fra Handelshøyskolen i Århus).

Fokus på etikk som et resultat av ytre krav

Skal vi følge opp resonnementet i innledningen, er det i hovedsak et ytre krav i form av behov for tilpasning til en utvikling, samt en økende opptatthet rundt etikk generelt i samfunnet som medfører fokus på etikk, også når det gjelder ledelse og organisasjoner. Denne ”reaksjon” kan forklares ved å sammenligne dagens organisasjoner i samfunnet med en celle i dens omgivelser. En celle, som er omgitt av en semipermeabel (dvs. halvgjennomtrengelig) membran, vil søke å skape balanse mellom konsentrasjonen i væsken i seg selv, med væsken den omgies av. Økes sukkerinnholdet i væsken utenfor cellen, vil den semipermeable membranen jobbe for å skape lignende konsentrasjon inni cellen. Skal cellen overleve i det miljøet den befinner seg i, er dette en livsnødvendig egenskap.



Figur 1

På samme måte kan vi se organisasjoner som celler som eksisterer i et miljø (en væske). Skjer det endringer i miljøet rundt, vil organisasjonen, dersom den skal overleve, tilpasse seg dette. Den opptatthet av etikk vi finner på organisasjons og ledelsesfeltet i dag, avspeiler i stor grad den

opptatthet av etikk som vi finner i samfunnet ellers. Organisasjoner vurderes ikke kun på deres produkt, men også på produktets ”omstendigheter” – hvordan det fremstilles, hvilke materialer som brukes og hvilke risiko de skaper (Thyssen 2002). Organisasjoner gjør derfor klokt i å tilpasse seg disse vurderinger. Et fokus på etikk som resultat av et ytre krav, vil muligens prege den måte etikk blir forstått og integrert i organisasjonen. Det er ikke dermed sagt at den har lavere verdi eller er svakere fundert enn den etikk som springer ut fra en ”indre” erkjennelse av behovet for etikk i virksomheten. En tanke er allikevel hva som vil skje med etikken i organisasjonene i det interessen i omgivelsene avtar? Har etikken en verdi i seg selv? Dette er et poeng når vi snakker om etikk og verdier i forhold til VBL. Noen av forfatterne uttrykker at det ikke bare settes krav til hvilke typer verdier som anvendes, men at det også stilles betingelser for intensjonene for å bruke dem i organisasjonen. Brukes verdiene ut i fra et kalkulerende hensyn, mister verdiene sin verdi.

Hensyn til verdier kan være en almindelig tilpasning til, hvad markedet kræver. En sådan tilpasning rummer en defensiv brug af værdier. Den viser ikke, hvilke værdier organisationen selv står for, men kun at den kan se sin fordel i at øge sin opmærksomhed overfor andres værdier og at imødekomme dem. Det er et spørgsmål om klogskab, ikke om værdier (Thyssen 2002:185).

Etikk og ledelse

Tema for oppgaven er altså etikk og ledelse. Etisk teori i ledelsesfaget generelt, men hvordan etisk teori blir forstått og anvendt i fire teorier om verdibasert ledelse spesielt. Dette er en litteraturstudie som undersøker hvilken rolle etisk teori spiller i noen teorier om verdibasert ledelse, og lar det danne utgangspunktet for en drøfting om etikkforståelse i teorier om verdibasert ledelse.

”Ledere må handle – ikke tenke”

Ukeavisen ledelse hadde 15.april 2005 hovedoppslaget ”Ledere må handle – ikke tenke”. Filosofene Øyvind Kvalnes og Einar Øverenget ble provosert av dette, og i sitt motsvar uttrykker de at ledere bør gjøre begge deler, både tenke og handle. De hevder at tankeløst lederskap er årsaken til flere tilfeller av tillitskriser og skandaler i næringslivet den siste tiden. Det hender det blir vel mye praktisering og lite tenking. Derfor foreslår de et mottrekk, en tydeligere integrering av filosofisk tankegods i lederutvikling. Som Kirkeby sier i sin bok ”*Ledelsesfilosofi*”, (2003); ”Der er ikke tale om ”filosofisk ledelse”, men derimot om ledelse sett i et filosofisk perspektiv, om filosofiske refleksjoner over det at lede”. (s.14).

Drøftinger om etikk og ledelse kan lett bli noe filosofisk. Man kan spørre: Hvorfor skal man trekke inn etisk teori eksplisitt i ledelsesfaget? Ligger ikke den etiske refleksjon implisitt i enhver vurdering? Blir det ikke lett moralistisk? Svaret på dette blir jo ut i fra *på hvilken måte man forstår og anvender etikken*. Etikk har kanskje i lengre tid vært undervisningsfag i ulike lederutdanninger, men skal etikk finne plass i teorier om ledelse på linje med andre fag, må det også skje noe på det teoretiske nivå. Tiden er inne for å trekke etisk teori mer systematisk inn i organisasjon og ledelsesfaget. Kanskje den kan gi oss noen konkrete redskap når vi skal navigere ulike organisasjoner i vår samtid farvann. Dette gjøres allerede i noen grad i teorier om VBL. Før vi går videre er det imidlertid vesentlig å klargjøre hva det i denne oppgaven forstås med etikk.

Etikkbegrepet – slik det forstås i denne oppgaven

Etikk behandles ofte som om det var et entydig begrep. Jeg har til dels gjort det selv innledningsvis; ”Den samtidforståelse som beskrevet innledningsvis har i det minste blåst liv i etikken” (s.9?). Hva har samtidforståelsen blåst liv i? Hva mener vi med etikk når vi snakker om etikk og ledelse? På samme måte som verdibegrepet har mange ulike forståelser, finnes det utallige forståelser av begrepet etikk. Bue Olsen (2006) har som nevnt gjennomført

en studie om doble normer i næringslivet. Han har der spurt 29 ledere om hvordan de forstår etikk. Svarene viste seg å være like mange som han stilte spørsmål. Han konkluderer med at oppfatningen, forståelsen og eventuelt konsekvensene av å anvende etikkbegrepet ikke fremstår som noe enhetlig forståelse ut i fra utvalget. Når jeg i denne oppgaven skal undersøke på hvilke måter fire forfattere forstår og anvender etikkbegrepet, er det viktig at det gis klarhet i etikkforståelsen som ligger til grunn for denne oppgaven.

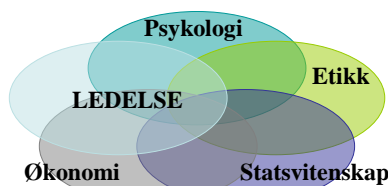
Det kan være hensiktsmessig å skille mellom ”etikk” slik begrepet brukes i dagligspråket og etikk som fagbegrep. I denne oppgaven er det etikk som fagbegrep det handler om. Med etikk som fag, menes det i denne oppgaven ”...den systematiske tenkning om moralske problemer og sammenhenger” (RHF 1990:i). Systematisk tenking forstås i denne oppgaven som begrunnelsessammenheng bak ulike utsagn. Tanken bak å velge akkurat en slik forståelse, ligger i troen på at studier av etikk øker den teoretiske forståelsen av moralske problemstillinger, av menneskets stilling som moralsk aktør. Den gir også noen nyttige kritiske perspektiver i moralske problemer. Etikk er et fag med en lang historie og en rekke teorier. Spørsmålet i problemstillingen gjelder blant annet hvorvidt de fire forfatterne benytter et slikt faglig etikkbegrep. Noe som vil være nærliggende å anta, siden de pretenderer å utvikle teori og anvender etikkbegrepet i en faglig sammenheng. Videre forstås etikk som et ”nytt” faglig bidrag i utviklingen av ledelsesteorien.

Moralfilosofi som nytt faglig bidrag i utvikling av ledelsesteori

Hatch (2001) deler organisasjonsteori inn i fire hovedperspektiver på organisasjoner; Klassiske, moderne, symbolsk fortolkende og postmoderne. I samme modell oppgir hun fag som har bidratt til utviklingen underveis. Figuren viser at ledelse er et tverrfaglig forskningsfelt som trekker veksler på innsikter fra blant annet økonomi, psykologi, ingeniørvitenskap, sosiologi, statsvitenskap og etter hvert også kulturstudier (s.19). Vi kan se at stadig nye fagfelt kommer inn og bidrar til utviklingen av organisasjons- og ledelsesteori. Hvor kommer så etikken inn? Vi kan tenke oss å se etikken på minst to måter. 1. *Integrert*, eller 2. *Som tilleggsperspektiv*. Denne oppgavens utgangspunkt er å trekke etikk som fag inn som perspektiv på linje med de nevnte fagområder. Aadland (2004) nevner at VBL trekker etikk inn som et tilleggsperspektiv på ledelse. Å kalle det et tilleggsperspektiv vil slik jeg ser det sette etikken litt utenfor, som et tillegg til de andre perspektiv på ledelse. Det kan allikevel forstås som at etikk kommer som et perspektiv *i tillegg til* de allerede kjente og vel brukte

perspektiv på ledelse. En slik forståelse vil ikke gjøre etikk til et *tilleggs perspektiv*, men et perspektiv som er integreres som fag i ledelsesteorien.

I denne oppgaven vil jeg undersøke hvorvidt de fire teoretikerne forstår etisk teori som *integrert* i sine teorier om VBL. Figuren nedenfor gir et bilde av etikk som et av de fag som er med på linje med andre fag i ledelsesteori/forståelsen av ledelse. Alle fagområder går innpå hverandre, utfyller bildet og bidrar i forståelsen av ledelsesfeltet.



Figur 2

Vi har nå snakket litt om opptatthet av etikk i samfunnet, som har medført fokus på etikk i organisasjoner samt i ledelse av organisasjoner. Dette fungerer som en innledning til oppgavens problemstilling.

PROBLEMSTILLING

Problemstillingen denne oppgaven skal forsøke å besvare er: *På hvilke måter forståes og anvendes etikkbegrepet i fire teorier om verdibaserte ledelse.* I denne problemstilling ligger det en invitasjon til drøfting om forståelse og anvendelse av etikkbegrepet, slik det blir brukt i den danske tradisjons teorier om VBL. De fleste teorier om VBL gir uttrykk for at etikk har en vesentlig plass. Her vil jeg undersøke hva de ulike teoretikerne legger i begrepet "etikk", og hvilken rolle etikk som fag, det vil si som moralfilosofi, spiller i deres teorier. Aktuelle underspørsmål blir derved: a) I hvilken grad benyttes tradisjonell etisk teori for å underbygge deres teorier? b) Hvordan forståes lederens deltagelse i VBL som styringsforståelse? c) Er deres fokus på etikk kun et resultat av et ytre krav? Disse spørsmål søkes besvart i drøftingen.

Bakgrunn for valg av tema.

Hva vet vi om forståelse og anvendelse av etisk teori i ledelsesfaget? Jeg har ikke funnet noen studier som konkret går ut på å undersøke hvilken rolle etikk *som fag*, det vil si som moralfilosofi, spiller i ledelsesteori. Det menes da ikke enkelte etiske teorier som er plukket ut av faget for å belyse ulike teorier eller fenomener, men fagfeltet som helhet. Som nevnt tidligere er VBL som teori spesielt interessant, da den trekker inn etikkbegrepet i styring av

organisasjoner. Etikkbegrepet er imidlertid uklart. Denne oppgaven er et forsøk på avklaring av etikkbegrepet i de fire nevnte teoriene.

Behov for avklaring av etikkbegrepet

Pruzan (1994) vedkjenner at forskere ved Handelshøyskolen i København er blitt oppmerksomme på at det etikkbegrep som han bruker i sin artikkel, ”på en række områder er ufuldstændigt” (s.145). Han peker der på en rekke forhold som trenger avklaring, eller i det minste bearbeiding. Han uttaler at omfattende litteraturstudier ikke har kunnet hjelpe med en teoretisk avklaring. Dette begrunner han med at etikkbegrepet i den relevante litteratur bestemmes intuitivt eller implicit. Mens det etiske begrep han bruker er kommunikasjonsteoretisk fundert.

”Samtidig har omfattende litteraturstudier ikke kunnet hjelpe med en teoretisk afklaring, idet etikkbegrebet i den relevante litteratur i regelen bestemmes intuitivt eller implicit. Som det fremgår, er vort etiske begreb kommunikationsteoretisk fundert (”samtale-etik”) og går i korthed du på, at en beslutning eller en handling er etisk, dersom de berørte parter med gode grunde kan acceptere den” (Pruzan 1994:145).

Da etikkbegrepet ikke er basert på et substansielt grunnlag, er det en rekke vanskeligheter han mener det ennå ikke er klarhet over. Videre understreker han at det for begge de to delprosjekter (Århus og København), også er behov for empirisk feedback i forbindelse med teoriutviklingen (s.148). Ved å innhente erfaringer fra ulike organisasjoner som allerede har jobbet eksplisitt med etikk, håpet han å få inn nyttige opplysninger for hvordan de kan jobbe videre med etikk i organisasjoner. I en undersøkelse gjort av Diakonhjemmets høyskole på oppdrag fra HSH var fokuset nettopp å se hvordan verdibasert ledelse fungerer i praksis. Det foregår altså i Norge også en parallell satsning på dette området (Aadland m.fl. 2006).

Savnet oversiktslitteratur på feltet VBL.

VBL er en forholdsvis ny retning innen ledelsesfaget. Ingen har så langt drøftet teorier om verdibasert ledelse opp mot hverandre. I arbeid med eksamensoppgaver underveis i studiet ble det flere ganger nødvendig å henvise til undervisningsnotat. Det finnes masse litteratur på feltet, men forståelsene er forskjellige og gir på ingen måte noe entydig bilde på hva VBL dreier seg om. Nå er det heller ikke noe entydig bilde av VBL det spørres etter, men en bok som trekker inn de ulike bidrag av teorier og det som skjer av forskning på feltet, og sorterer det i forhold til hverandre. Det ville gjøre det lettere å velge noe fremfor noe annet, og ikke minst oppdage hvordan man forskningsmessig kunne være et bidrag til å føre feltet videre. Kanskje kunne man spore ulike trender og sortert teoriene inn i ulike perspektiv på VBL, slik

Aadland (2004) til en viss grad har gjort. Aadland (2004) snakker i sin bok om to tradisjoner innen VBL; den danske og den amerikanske. Han går der inn på hovedtrekk i de to tradisjonene og beskriver deres særtrekk, (s.146ff). Rendtorff (2000) har gjennomført en forskningsreise til USA og gir ut i fra denne en beskrivelse av noen aspekter ved VBL i USA. Dette arbeidet kan videreføres, og kanskje kan det være snakk om en norsk tradisjon?

Etterlyser forskning om hvordan lederen handler i relasjon til sine omgivelser.

Andersen (1995) peker på mangler ved ledelsesforskning: ”Det er en alvorlig mangel ved forskningen at man ikke eksplisitt har kunnet beskrive og forklare hvordan lederen handler i relasjon til sine omgivelser”. (Jon Aarum Andersen, 1995:281). Bass (1981) peker på at forskningen i fremtiden også må inkludere lederens relasjoner til bl.a. klienter og kunder. Verdibasert ledelse er kanskje en av de teoretiske retningene som ved sitt interessent- og kontekstfokus, i størst grad sier noe om hvordan lederen/ledelsen kan handle i relasjon til sine omgivelser. Enten gjennom organisasjonens sosiale ansvar (konkrete punkt i forhold til CSR), eller i arbeidet med etisk regnskap der organisasjonens interesser trekkes inn i evaluering av hvordan organisasjonen lever opp til det verdigrunnlag som er utarbeidet.

Etikk og ledelse vil ikke bli mindre aktuelt i fremtiden. På samme måte som etikk i samfunnet og hos det enkelte individ er konstant aktuelt. Jeg har nå innledet med å beskrive tema og problemstilling, og plassert oppgaven i forskningsfeltet som omhandler etikk og ledelse. I neste kapittel gjøres det rede for måten jeg har valgt å gå frem for å svare på problemstillingen.

METODEREFLEKSJON

En tekstanalytisk, hermeneutisk studie

Dette er en tekstanalytisk, hermeneutisk studie. Metoden er funnet hensiktsmessig i det den fokuserer på forståelse av teksten, noe som er sentralt i en litteraturstudie. Det er når vi *ikke* forstår at vi må ty til hermeneutikken. Det er da vi må se på teksten og sette frem en hypotese om det skal forstås slik eller slik (Føllesdal m.fl 1992:99). Etter å ha fått et første overblikk over materialet vurderte jeg å ta i bruk en tese som tydeliggjør hva jeg er interessert i å finne ut i denne oppgaven. Dette først og fremst for å konkretisere problemstillingen på det stadiet. Faren ved dette alternativet er at opplegget blir så snevert rettet inn på å vurdere eller kun falsifisere hypotesen, at en blir blind for det nye og uventede. Jeg valgte å gå frem på en annen måte, der hypotesen kun er formulert i egne tanker, mer åpen for nye perspektiver og innspill.

Underveis har jeg dannet meg hypoteser om hvordan vi kan forstå på hvilken måte forfatterne tar i bruk etikk i sine ”styringsteorier”. Disse hypotesene har så blitt sett i hvilken grad de passer sammen med andre oppfatninger i det kildematerialet jeg har. Denne prosessen har ført til nye hypoteser som har fått meg til å se på kildematerialet og mine øvrige oppfatninger på nye måter. Dette har ført til en fram- og tilbakegang mellom forskjellige hypoteser, andre forfatters oppfatninger, og kildematerialet. I følge Føllesdal, Walløe og Elster (1992), kalles en slik prosess gjerne for ”den hermeneutiske sirkel”.

Særlig i analysen av Petersen (2004) ble den hermeneutiske metode nyttig for å tolke forståelsen og anvendelsen av etikk i hans teori. I boken nevnes ordet etikk eller andre etiske begreper sjelden. Petersen benytter seg i stor grad av historier i formidlingen av sitt budskap, noe som overlater enda mer til tolkingen.

Noe som også henger sammen med bruken av denne metoden er det ontologiske utgangspunktet, som vil få betydning for hva jeg leter etter når jeg skal gjennomføre undersøkelsen: generelle lovmessigheter eller forståelse om det spesielle og ulike. Jeg velger å ta utgangspunkt i Karl Poppers syn da han innfører begrepet sannsynlighet i stede for lover og regelmessigheter, (Thorsvik 2000). En åpner da opp for at det alltid vil være mulighet for at det en tror skal skje, ikke skjer. Siden jeg allerede hadde gjort meg opp noen forforståelser i forhold til temaet, ser jeg det som viktig å ha denne innstillingen dersom oppgaven skal forstås som troverdig. Jeg er åpen for at dataene kan gi uttrykk for noe helt annet enn jeg hadde forventet. Et spørsmål er imidlertid hvorvidt jeg klarer å sette til side mine

forutforståelser, og stille meg åpen for nye inntrykk. Disse nye inntrykkene vil nødvendigvis forståes i lys av det jeg allerede forstår og forventer. Men ved å innta den beskrevne innstilling til stoffet, gjør jeg meg i det minste klar over svakheten.

Svakheten ved å velge ut en bestemt forståelse av etikk som forståelsesgrunnlag i studien.

Utgangspunktet er at det vanskelig kan finnes en objektiv kunnskap om samfunnet. Dette gjelder også i høy grad forståelsen av etikk som handler om noe av det dypeste i mennesket, og dermed også noe av det dypeste i samfunnet. Jeg har allikevel valgt *en* forståelse av etikk som et utgangspunkt for studien. Det vil ikke derved si at det ikke finnes andre like ”riktige” måter å forstå feltet på. Dag Ingvar Jacobsen (2003) problematiserer i sin bok synspunktet om at det ikke finnes en objektiv kunnskap, da det kan føre til en situasjon der alt kan sies å være riktig; ”det er slik jeg ser det, og mitt syn er like godt som alle andres”. For å unngå å havne i denne fellen har han hentet inspirasjon fra filosofer som Hegel, Kant, Husserl og Habermas, da han mener at disse i ulik form har utviklet begrepet *intersubjektivitet*. Utgangspunktet er at all kunnskap er subjektiv, men at det finnes situasjoner der oppfatningen og forståelsen er den samme på tvers av individer. Jo mer uavhengig av hverandre en slik enighet oppstår, desto større sannsynlighet er det for at vi snakker om noe som kan kalles ”sant”. (Jacobsen 2003, s.33). Den forståelsen av etikk som ligger til grunn for denne oppgaven kan sies å være resultat av en slik intersubjektivistisk forståelse i den forståelsen av etikk som fag som en systematisk tenking om moralske problemer og sammenhenger er en vid formulering som har bred støtte.

Opplegget

I presentasjonen blir de fire forfatterne presentert hver for seg. Presentasjonen gjennomføres i så stor grad som mulig på forfatternes premisser. Det er derfor trukket inn forholdsvis mange sitater fra tekstene. I presentasjonskapittelet vil det allikevel i tillegg til å presentere forfatterne, være noen analytiske kommentarer på innholdet. Av den grunn kan dette kapittelet ses som den første del av drøftingen. Den slår til en viss grad an tonen for hva som vil bli tatt med videre i drøftingskapittelet. En presentasjon av datamateriale skjer imidlertid ikke uten at det ligger en viss fortolkning til stede (Everett og Furseth 2004:151). Presentasjon blir naturligvis farget av mitt forståelsesgrunnlag og mitt eget språk, som er to sider av samme sak. Jeg har så langt min evne strekker seg, forsøkt å behandle hver forfatter på en samvittighetsfull måte. Håpet er at et hvert enkelt sitat skal bli tolket ut i fra den sammenheng

som det inngår i, og ikke løsrevet fra det. Det kan allikevel forekomme at jeg har misoppfattet visse uttalelser fra forfatterne, og dermed lagt ugyldig forhold til grunn for analysen. I så tilfelle har jeg det fulle og hele ansvaret for dette. Jeg har noen steder valgt å ha med sidehenvisning i tillegg til forfatter, også der det ikke er direkte sitat. Grunnen til dette er at leser skal ha mulighet til lett å kunne slå opp og gjøre seg egne forståelser om teksten.

Etter presentasjonen følger drøftingskapittelet som starte med å sammenfatte og analysere de fire forfatternes forståelser av etikk, for deretter å drøfte videre fire emner som synes å skille seg ut som hovedtrekk ved de fire forfatternes forståelser. Her trekkes også synspunkter fra andre forfattere inn.

Valg av litteratur og kildekritikk.

Innledningsvis klargjorde jeg hva jeg i denne oppgaven forstår som litteratur på VBL feltet. Oppgaven er basert på bøker, artikler, doktorgradsavhandling, undervisningsnotateter og skriftlig arbeid bygget på forskning. I tillegg til søk i litteraturen har jeg vært bevisst på å lytte til medstudenters uttalelser om ulike forståelser av verdibasert ledelse. Deres forståelser har vært nyttige i prosessen med å skrive oppgaven, og er vesentlige for hvordan VBL vil bli praktisert (evnt. oppslukt og glemt) i den ledelseshverdag vi går ut i.

Når valget var gjort på å ta utgangspunkt i hvordan den danske tradisjon trekker etikk inn i teorier om VBL, søkte jeg å finne to teoretikere fra hver av skolene som hadde skrevet om VBL. Ved å se i pensumlitteratur fra mastergradstudiet i VBL samt forhøre meg med undervisningsansvarlige der, søke på de to danske høyskolenes internettsider samt søk i bibliotek og BIBSYS, pekte det seg ut fire forfattere som har utgitt litteratur på feltet. Disse forfatterne er som nevnt; Ole Thyssen (2002), Peter Pruzan (1994), Frank Dybdal Jensen (1998) og Verner C.Petersen (2004). Det var også flere forfattere som kunne vært spennende og tatt med, men med to fra hver skole som først analyseres selvstendig og deretter drøftes, mener jeg validiteten er sikret. Jeg har valgt å konsentrere meg om det som særpreger hver enkelt forfatter. Disse særtrekk trekkes inn i drøftingen og sees opp mot andre teorier på feltet. Jeg ser at det er flere poeng som kunne vært drøftet både hos den enkelte forfatter og i fellesdrøftingen, men på grunn av oppgavens begrensning velger jeg å trekke ut det som forstås som mest aktuelt i forhold til problemstillingen.

Underveis i oppgaven har jeg vært opptatt av om det utvalget jeg har valgt er tilstrekkelig for å dra noen konklusjoner om temaet. Viktige spørsmål jeg har måttet tatt hensyn til er; hvor mange teoretikere har jeg mulighet til å drøfte?, Står jeg i fare for å velge ut kun et smalt bidrag innen for VBL tilnærmingen, som igjen vil prege studiens konklusjon?

Har jeg gått glipp av relevant litteratur som har sagt noe om dette? Det er viktig å poengtere at *de fire forfatterne syn ikke er representativt for VBL som felt*, men de er et av de viktigste bidragene på teorifeltet rundt VBL. Som nevnt vil det i drøftingen diskuteres etikk og VBL med utgangspunkt i de funn som vises i analysen. Funnene diskuteres med innspill fra andre forfattere som i hovedsak er Norske; Aadland (2004) og Fløistad (1991 og 2002). I tillegg kommer noen innspill fra Rendtorff som har forsket på verdibasert ledelse i USA, Kirkeby som er professor i ledelsesfilosofi og Bue Olsen som har skrevet en doktorgradsavhandling om doble normer i næringslivet. Litteratur om etikk og vitenskapsfilosofi trekkes også inn i denne drøftingen.

Noe av kildematerialet er ikke av det nyeste som er skrevet av forfatterne. Kildematerialet er fra henholdsvis 1994 (Pruzan) – 1998 (Dybdal Jensen) – 2002 (Thyssen) og 2004 (Petersen). Mulige svakheter med dette kan være at de i senere tid er gått bort i fra noe av de forståelsene de tidligere hevdet. Selv om forfatterne har gitt ut senere artikler/bøker om emner på ledelsesfeltet har jeg vurdert den utvalgte litteraturen som den som sier mest i forhold til problemstillingen. Unntaket er Petersens bok som representerer noe av det nyeste tilfanget. Petersen har fra før gitt ut to bøker som kunne være aktuelle; 1. *”Etikk”*, som kom ut i 1991, og den mest aktuelle *”Værdibaseret ledelse – et alternativ til styring, regulering og kontrol?”*, utgitt 1997 som han skrev sammen med M. S. Lassen. Grunnen til at det ble hans siste bok som ble trukket inn i analysen, er for å skape noe balanse i materialet, slik at det er noe eldre og noe nyere litteratur. På den måten er det også lettere å oppdage om det har skjedd noen endringer i forståelsen av den etikk som legges til grunn i den danske tradisjon de senere år. Om nyere litteratur fra Handelshøyskolen i København ville vise at den danske tradisjon er på vei til å deles å bli to tradisjoner kunne vært spennende å se. Jeg har valgt å ikke tillegge dette noe særlig vekt ut over å nevne det. Presentasjonene foregår ikke i kronologisk rekkefølge i forhold til når de er skrevet. Pruzan (1994) behandles etter Thyssen (2002), og det er derfor viktig å poengtere at der jeg skriver; *”I likhet med Thyssen hevder Pruzan at”*, skulle det i stedet henvises til at Thyssen skriver i likhet med Pruzan.

Det er nå redegjort for hvilke fremgangsmåter som er anvendt for å forstå undersøkelsesmaterialet, og legge opp oppgaven. Vi skal nå møte de fire forfatterne i utvalget. De er gitt til dels god plass da det er her oppgavens problemstilling finner sine svar.

PRESENTASJON

Den danske tradisjon ble utviklet på slutten av 1980- og begynnelsen av 1990-tallet. Som nevnt innledningsvis er det særlig to miljø i Danmark som har preget litteraturen om Verdibasert ledelse; Hadelshøyskolen i København og Handelshøyskolen i Århus. Begge miljøer omtaler VBL som ledelse med holdning og verdier (Petersen 1997).

I 1993 innvilget Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd støtte til et større forskningsprosjekt med tittelen: "Etik som helhedsskabende, selv-organiserende kommunikationsproces og som erstatning for traditionel regulering og styring i organisationer". Prosjektet ble oppdelt i to parallelle prosjekter. Delprosjektet: "Organisasjonsetik og Det Etske Regnskab", gjennomført av etikkgruppen ved Institutt for Anvendt Datalogi og Systemvidenskab, Handelshøyskolen i København, og delprosjektet: "Etikk som erstatning for traditionel regulering og styring i organisationer", gjennomført ved Institut for Organisation og Virksomhedsledelse, Handelshøyskolen i Århus. Begge delprosjekter ble påbegynt høsten 1993 og løp over en tre års periode.

De ulike bidrag er plassert noe variert i forhold til tid. Pruzan sitt kapittel i boken Ledelse Nu ble for eksempel skrevet før disse forskningsprosjektene var ferdige, noe som jo skulle tilsi at ny kunnskap er dukket opp på feltet etter dette ble skrevet. Målet med denne presentasjonen er å finne på hvilke måter etikkbegrepet forstås og anvendes i deres fremstillinger av VBL. Det samlede inntrykket blir oppsummert til slutt i presentasjonen.

VERIBASERT LEDELSE, HANDELSHØYSKOLEN I KØBENHAVN.

Pruzan (1994) og Thyssen (2002) er altså representanter for det ene av to miljøer, som sterkt har bidratt til forståelsen av VBL i Skandinavia. Pruzan og Thyssen er begge ansatt ved Handelshøyskolen i København, på Institutt for Ledelse, Politikk og Filosofi (LPF). LPF ble opprettet i 1995 med henblikk på å ivareta forskning og undervisning innenfor ledelsesområdet i bred forstand (Management and Leadership). Siden starten har LPF vært kjennetegnet ved sin fokusering på problemstillinger omkring ledelse. Problemstillinger som kan iakttas i grenseflatene mellom ledelse, økonomi, politikk og filosofi. Disipliner som tidligere har vært avgrenset som selvstendige fagområder.

Felles for Pruzan og Thyssen er ideen om at verdier som basis for ledelse handler om en underliggende prosess der samtale om verdier står sentralt. Prosessen beskrives som bestående av fem faser som går på utvikling av et felles verdigrunnlag, og gjennomføring av

et etisk regnskap. (Disse fasene vil kort beskrives i presentasjonen av Thyssen). Etisk regnskap forklarer de som en måte å måle verdier i praksis. Verdiene må være virksomme nok til å øve motstand når økonomiske hensyn presser på. Forfatterne påpeker at det også i økonomiske motgangstider er behov for etikk, slik at økonomiske verdier kan kalibreres med andre verdier.

Thyssen (2002) bruker både betegnelsen *verdiregnskap* og *etisk regnskap*. Pruzan (1994) bruker betegnelsene *sosialt- og etisk regnskap*. Forfatterne peker på at dets viktigste ytelse er at det skaper en plattform som kan brukes til videre diskusjon av hva som bør gjøres. Det kan fungere som et tidlig varslingsystem dersom noe ikke fungerer. De uttrykker begge at fordelene ved det etiske regnskapet er – ut over det rent etiske – at det gir organisasjonen omfattende innsikt i dens forhold til sine interessenter.

Thyssen (2002) og Pruzan (1994) presenterer begge verdier og etikk som et nytt perspektiv på styringsformer i organisasjoner. De fremstiller dette som nødvendige supplement til de klassiske styringsperspektiv- og redskaper i en organisasjon. Det vil si ved siden av penger, makt og regler.

PRESENTASJON AV THYSSEN (2002).

Ole Thyssen er professor i ledelsesfilosofi på Institutt for Ledelse, Politikk og Filosofi, ved Handelshøyskolen i København. Fra før har han Dr.phil. (1976) fra Københavns Universitet og Mag.art.(1971), fra samme sted. Tidligere har han vært ansatt som lektor ved tre ulike universiteter foruten seniorstipendiat og kandidatstipendiat ved Københavns Universitet. Han har de siste årene arbeidet med en rekke ervervsøkonomiske, organisatoriske og ledelsesmessige problemstillinger, men har de siste ti år dedikert sitt arbeid til først etikk og siden æstetikk, og satt dette i relasjon til ledelse og organisasjon. Han har således spesialisert seg i verdibasert ledelse, estetisk ledelse og virksomhetskommunikasjon. Primære forskningsområder har vært systemteori, etikk og estetikk i organisasjoner og politisk filosofi.

Av publikasjoner kan nevnes et utvalg som gir et inntrykk av hans videre fokus etter boken som ligger til grunn for denne analysen ;

- Ole Thyssen (2003): *Æstetisk ledelse*, Gyldendal.
- Ole Thyssen (2004): *Genkendelsens under*, Gyldendal.
- Ole Thyssen (2005): *Æstetisk erfaring*. Samfundslitteratur.
- Hans siste utgivelse (sammen med Henrik Dahl) er boken: ”*Krigeren, Borgeren og Taberen*”, Gyldendal, 2006.

Som grunnlag for denne analyse ligger boken;

Thyssen, Ole (2002): ”Værdiledelse – om organisasjoner og etikk”. Gyldendal, København.

Hovedtrekk hos Thyssen.

Thyssen (2002) stiller seg kritisk til den utviklingen som har skjedd med tanke på den raske økning i opptatthet av etikk. Han peker på manglende innhold i bruk av etikkbegrepet: ”Siden er der gået hausse i etikken. Den har bredt seg til alle samfundets områder med en sådan hast, og en sådan retorisk tomhed, at mange får kvalme ved ordet” (s.8). Etter en slik uttalelse blir forventningene store til ”retorisk soliditet” i det han selv fremstiller. Det hører også med i fokuset for denne presentasjon og analysen.

Thyssen bemerker at moralsk teori ofte henter sine eksempler i det som skjer i hverdagslivet. Men siden vårt konkrete liv ofte utfolder seg innenfor rammene av organisasjoner, enten som brukere av dem eller deltakere i dem, mener Thyssen det er verdt å se nærmere på hva moral og etikk kan være innenfor det moderne samfunn, og hvilke utfordringer de reiser innenfor organisasjoner (Thyssen 2002:8). Han setter organisasjonen i sentrum, men forsøker også å sette organisasjonen i en teori om samfunnet.

Utgangspunktet er at organisasjonen ikke er et system av mennesker eller ting, men et system av kommunikasjon, og mer konkret av beslutninger (Thyssen 2002:68ff). Med dette som utgangspunkt hevder han at kravet om etikk og verdier kan betraktes som krav om at organisasjonen legger særlige premisser til grunn for deres beslutninger. Han trekker inn interessentene som påvirker og påvirkes av organisasjonens beslutninger. De har alle sine interesser. At alle skal kunne delta og komme til enighet om beslutninger i organisasjonen sier han selv er absurd. Det er her han mener *etikken kommer inn, i forsøket på å finne en farbar vei for en felles verdiforståelse:*

Organisationens etik dukker op i forsøget på at finde en farbar vej mellem at gøre beslutninger til blotte spørgsmål om magt og penge, og at invitere alle og enhver indenfor i kæden av beslutninger (Thyssen 2002:12).

Han snakker her om etikk i forhold til organisasjonen. Vi skal her se litt nærmere på hans etikkbegrep i sin fremstilling av VBL.

Klargjøring av etikkbegrepet hos Thyssen (2002)

I teksten kommer det frem flere beskrivelser av hvordan etikk forstås og anvendes i bokens teori om VBL. Vi skal se litt nærmere på noen av dem her. Thyssen (2002) beskriver den forståelse han legger frem, som usedvanlig, noe som kan sies å være betegnende for den forståelse av etikk det redegjøres for;

Vi vil her bruke ordet etikk på en usædvanlig måte. Ikke som et ord parallelt med ”moral”, og ikke som et uttrykk for teori om moral. Etikk er en moral for mennesker, som har forskjellig moral, altså en moral av anden orden (s.276).

Etikk blir altså forstått som en form for moral. Han skiller imidlertid mellom etikk og moral; ”...mens etikk er uttrykk for fælles værdier hos organisationen og dens interessenter, er moral en personlig sag, som normalt ikke angår organisationen” (Ibid:261). Så selv om han kaller etikken for en form for moral, handler den ikke om den moralske overbevisning den enkelte måtte ha. Han understreker at det ikke betyr at de enkeltes moraler smelter sammen, men at det oppstår ”en moral av anden orden”, moralenes moral. Det er heller ikke noen *teori* om moral han fremstiller, men i stedet utarbeidelse av felles verdier. Verdiene tar dermed en plass som en felles forståelse av hva som skal ligge til grunn for beslutninger og handlinger. Men hvilke perspektiv trekkes inn i denne utarbeidelsen av felles verdier. Det er forståelig at den enkeltes moral vil være med på å prege det man kommer frem til av felles verdier, men er dette tilstrekkelig for dannelse av en etikk? Med en slik forståelse blir en organisasjons *etikk* avhengig av gruppesammensetningens forståelse av rett og galt. Dersom ikke denne forståelse av etikk forankres i noe utenfor den aktuelle gruppen, vil etikken være prisgitt de perspektiver som gruppen til sammen evner å se.

Thyssen (2002) uttrykker videre at disse verdiene vil virke som regler for ønsket/uønsket adferd i en gruppe/organisasjon, som selv har vært med på å lage disse reglene.

”Etikk er fælles regler for grupper eller personer, som har hver deres moral, men som *samtidig* befinner sig inden for en fælles ramme, hvor de ikke blot kan undgå hinanden eller bekriige hinanden. Altså en typisk arbejdsplads,...Etik opstår i sammenstødet mellem forskellige moralske krav. Den forsøger at finde løsninger på de uløselige problemer, som oppstår, når forskellige ”moraler” støder sammen. Den handler altså om, hvad der er robust nok til at være fælles” (Thyssen 2002:159)

Det er her noe overraskende at Thyssen tar i bruk et ord som *regler* da vi senere skal se at han tar avstand fra all moralfilosofi som går ut på utforminger av regler for handling. Hans ankepunkt er imidlertid der at disse reglene er grunnet på ett kriterie. De reglene han nå snakker om er regler gruppen sammen er kommet frem til, altså ”flerkriterie-regler”. Slik kan

regler og regler være to forskjellige ting. Videre sier han at etikk *oppstår* når ulike moraler støter sammen. Dersom det oppstår, er det ikke noe som finnes fra før i form av moralfilosofiske perspektiver eller lignende. Han sier imidlertid at den ”forsøker at finne løsninger”. I dette forsøket skulle man tro det finner sted en eller annen form for *systematisk tenking om moralske problemer*. Men det er fortsatt uklart hva som inngår i dette forsøket.

Det er altså de verdiene de ulike deltakerne klarer å komme til enighet om som blir forstått som organisasjonens etikk. I dette ligger at etikken er strengt kontekstavhengig, og at det derfor ikke kan utformes noen universelle etiske teorier. Satt på spissen vil det si at hver familie, nabolag og organisasjon må komme sammen for å utarbeide de verdier som skal ligge til grunn for hvordan vi skal være ovenfor hverandre i det konkrete området, eller på den konkrete arbeidsplassen. Det vil si at det finnes ikke lenger noen entydig forståelse av hva etikk er, da det vil variere fra organisasjon til organisasjon, alt etter de verdier organisasjonen og dens interesser har kommet til enighet om. Skulle det ut i fra dette dannes noen form for mer generell systematisk tenking rundt moralske problemer, måtte det vært mulig å danne et universelt, kommunikativt fellesskap. Thyssen understreker dette i det han beskriver hva etikk *ikke* kan være;

Den kan ikke være 1. En *facitliste*, som hentes udenfra, 2. En *enkelt interessents verdier*, som påtrykkes de øvrige interesser, 3. Et sæt *dogmer*, som ikke kan diskuteres og ikke forandres. En organisations etikk må opstå i en samtale mellem de interesser, som påvirker og påvirkes af dens beslutninger” (Thyssen 2002:278)

I forrige sitat overrasket han med å benevne etikk som ”felles regler”. Han poengterer imidlertid her at det ikke er snakk om en fasitliste eller et sett dogmer. Forståelsen av at det ikke finnes noen ”superfortolkninger” som kan hjelpe oss å avklare i sammenstøt mellom fortolkninger, gjøres enda tydeligere nedenfor der det taes avstand til de tradisjonelle moralfilosofers etiske teorier. Men først skal vi se litt på de forutsetninger som nevnes for at en handling eller beslutning skal kunne betraktes som etisk.

I følge Thyssen (2002) er en handling eller beslutning etisk dersom; ”1. den kan accepteres, 2. med gode grunde, 3. af alle berørte parter” (s.278). Dette høres ut som en til dels umulig betingelse å oppfylle. Betingelsene blir imidlertid nyansert;

Påstanden er *ikke*, at alle berørte personer, dyr eller miljøbalanser skal inndrages. Det vil overbelaste organisationen. Påstanden er *heller* ikke, at der findes rationelle argumenter, som alle parter må acceptere. Hvad der er gode grunde afgøres af parterne selv, og der er mange kilder til at overbevise (Ibid:279).

Han poengterer at det er behov for å begrense hva man definerer som berørte parter. Vi skal se litt nærmere på det siste punktet da *de berørte parter*, eller *interessenter* er et vesentlig

begrep hos Thyssen. Thyssen definerer en interessent som; ”En interessent er en part, som påvirker og påvirkes af organisationens beslutninger. En part er ikke nødvendigvis en person” (Thyssen 2002:228). Thyssen gjør en rekke avgrensninger, men skiller hovedsaklig mellom ytre og indre interessenter etter hvordan de står i forhold til organisasjonen. Indre interessenter er blant annet ansatte, og ytre interessenter er for eksempel leverandører, fagforeninger og lignende (Ibid.:231). En bred definisjon ville være at alle personer betraktes som interessenter til alle organisasjoner i hele verden. Når det gjelder for eksempel forurensning er dette kanskje ikke så u hensiktsmessig. Han uttaler at det er lederens oppgave å avklare hvilke interessenter som skal trekkes med i prosessen, og på hvilken måte. Og avklare beslutninger dersom det oppstår strid. Det er altså til slutt lederens ansvar å avgjøre hvem den vil gavne, og dermed hvem den ikke vil/kan gavne. Interessen for interessenter er et uttrykk for at organisasjonen må se på noe annet enn kun produktet. Det lønner seg for eksempel å samarbeide med naturvernorganisasjoner eller media. Thyssen uttaler at etikk handler om organisasjoners forhold til de parter som berører eller berøres av deres beslutninger (Thyssen 2002:227).

Sett i lys av at vi lever i et samfunn der det er opp til individet å velge sin livsform og definere riktig og galt, mener han etikk mer blir et uttrykk for en øket sensibilitet for de mange måter mennesker kan definere hva som er det gode liv: ”etik er uttrykk for *sensibilitet* for andre personers visioner om, hvad der er et godt liv” (Thyssen 2002:10). Han fremstiller etikk som en samtalekultur mellom likeverdige parter. Hva som kommer ut av samtalen er ikke tidløse sannheter, men kan løpende revideres. I dette ligger i følge Thyssen, at man må akseptere at ingen, heller ikke en selv, sitter med svaret på hva som er riktig og galt. Han sier deretter at:

Etikkens minimale krav er, at den anden part betragtes som en, der er værd at diskutere med (Thyssen 2002:10).

Thyssen foreslår det etiske regnskap for å fremme denne form for etikk i organisasjonen.

”Hvad det etiske regnskab kan sikre er en øget sensibilitet over for personer, som påvirker og påvirkes af de beslutninger, som træffes af organisationen” (Ibid:317).

Etiske retningslinjer som utarbeides innen de fleste faggrupper mener Thyssen ikke dreier seg om akademisk etikk, men om rent konvensjonelle regler. Han peker på at kun meget indirekte er de berørte parter inndratt i prosessen med å komme frem til og formulere retningslinjene. Reglene utarbeides av et representativt utvalg, og presenterer en rekke krav som enten skal oppfylles, eller betraktes som god sedvane innenfor et område. ”Man kan se

hvordan etikken ligger på et springende punkt mellom juridiske regler, som støttes af et magtsystem, og moralske regler, som kun kan true med tab af aktelse” (Thyssen 2002:288). På den måten mener han heller ikke bransjeetikken lever opp til de krav man kan stille til en etikk for organisasjoner, da de drar inn eksperter, og ikke de berørte parter. Han påpeker at det ikke dermed er sagt at de yrkesetiske retningslinjer er en likegyldig sak; ”...blot at den ikke er etik i strengere forstand” (Ibid.288).

Etikken gått ut på dato. En kritikk til tradisjonell etisk teori.

Thyssen (2002) synes å ha liten tro på at tradisjonell etikk kan bidra vesentlig til å løse de problemer organisasjoner kommer til å møte i fremtiden. Han viser til at det ofte forventes av etikken at den skal levere fasitsvar på rett og galt. ””Noget må være sandt eller falsk”, lyder mantraet” (s. 8). Han uttrykker at det ikke er slike svar vi trenger, og han etterlyser en fornyelse av etisk teori som er i stand til å møte dagens virkelighet.

Intet er blevet slebet til og normaliseret. Vi bliver uophørligt taget på sengen, fordi virkeligheden ændrer sig så rask, at den moralske sprogbrug ikke kan følge med. Ofte er etikken ute af stand til at forholde sig konstruktivt til disse dilemmaer, fordi den formodes at dreje sig om noget, som er entydigt sandt eller falsk (Thyssen 2002:8).

Han kritiserer teologer og teologisk interesserte for å ha for sterke og foreldede synspunkter. Han mener slike synspunkt har sin rot i en periode hvor kirken hadde mye makt, og peker på at virkeligheten endrer seg raskt og at ny teknologi og kunnskap trekker inn stadig nye utfordringer. I dette skillet mellom dogmatikk og relativisme kan etikken bli stående som kun et ubehag ved utviklingen som finner sted, og et hjelpeløst forsøk på å bremse en utvikling, som ingen kan kontrollere, mener Thyssen (Thyssen 2002:9). Han mener imidlertid at verken dogmatikken eller relativismen kan gi gode nok løsninger, da den ene står alt for fast på et vilkårlig synspunkt, og den andre avviser overhodet å stå fast (Thyssen 2002:9).

Thyssen går langt i kritikken av de tradisjonelle teoretikerne, da han mener at de gamle etiske teorier ikke har noe å stille opp med mot de problemstillinger vi står overfor i dag.

For hverken den kristne moral, humanismen, Kants pliktmoral, eller Stuart Mills nyttemoral, har noget særlig at byde på, når det drejer sig om hvad vi skal stille op med muligheden for at fremstille børn på helt nye måder, eller hvorfor hormonbehandlet kød ikke må finde vej til supermarkedernes kølediske (Thyssen 2002:9).

Thyssen uttrykker at det heller ikke er noe utsikt i å gjøre etikk til et rasjonelt anliggende omkring gode argumenter, slik Jürgen Habermas forsøker, da han mener vi ikke kan

argumentere for våre dypeste fornemmelser for riktig og galt. Thyssen går ikke dypt i beskrivelsen av denne kritikken, men noe senere i boken kommer tilbake til dette og går der litt nærmere inn på hva han mener er svakheter ved de tradisjonelle etiske teorier. Når det gjelder etikk opplever han Immanuel Kants pliktetikk og John Stuart Mills nytteetikk som forsøk på å gjøre løsningen av moralske problemer til en teknisk affære. Han mener Kant appellerte til motivet og krevde at det skulle være universelt: at alle skal handle på en slik måte at prinsippet for deres handling kan være universell norm. Stuart Mill, mener Thyssen, appellerte til konsekvenser og krevde, at den handling, eller den handlingsregel, som skaper mest mulig lykke og nytte skal foretrekkes. Thyssen peker på at ingen av disse forsøk på å gjøre moral til en enkel sak med kun ett kriterium har lyktes. Thyssen (2002) uttrykker at hva som vil gavne på lang eller kort sikt er usikkert og rommer ingen løsninger på verdikonflikter. Det nytter heller ikke å teste om partene er autentiske mener han. ”Det er dels umuligt, dels irrelevant”, sier Thyssen (238). Han trekker også frem Jurgen Habermas, og mener han forsøker å gjøre løsningen av moralske konflikter til en rasjonell sak der partene inngår i en diskurs der den moralske konflikten diskuteres igjennom (Thyssen 2002:159-161).

Thyssen tar mer avstand fra, enn å gjøre bruk av eksisterende etisk teori i sin teoribygging. Han forholder seg i liten (om noen) grad til primærkilder. Thyssen argumenterer i stede for en etikk han mener klarer å imøtekomme utviklingen, og tar den på alvor. Han taler ikke bare for å la andre hensyn enn de rent økonomiske hensyn få bestemme. Men også for å tilrettelegge for en drift som han mener øker mulighetene til å utvikle seg i takt m samfunnet. Ikke i en passiv form, men på en aktiv måte der org selv er med på å sette premisser.

Thyssen (2002) åpner opp for en mulighet for at vi om en tid vil gå bort fra ordet etikk og kreve nye ord; ”Uanset om man bruker ordet ”etikk”. Det kan gjerne være, at vi om et par sæsoner kræver nye ord, som kradser og forløser og ikke smager som gamle karklude på tungen” (s.13). Dette sier litt om hvordan han oppfatter den tradisjonelle etikken. Det er ikke problemene etikken behandler som er fokus for hans kritikk. Han synes å være enig i at det finnes *noe* som bør bli stående og bevares;

Blot vil kernen i problemet være det samme: at der omkring den variation, som hvirvles op i moderne samfund, må være måder at selektere på, så det kan afklares, hvad der skal bevares og hvad der skal kasseres. Det er ikke sikkert. At dét som bevares, er det, som de fleste tror på eller blot forventer. Det afgørende er, at *noget* uundgåeligt bevares og viser sig robust nok til at stabilisere sig i samfund, som dyrker det ustabile (Thyssen 2002:13).

En annen kommentar er hvorvidt det stemmer som Thyssen sier at vi lever i et samfunn som *dyrker det ustabile*. Kanskje er det ønske om valgfrihet og respekt som er drivkraften, og at

den opptatthet av etikk som kan spores løper ut av et ønske om, som nevnt innledningsvis, å finne noen tilfredsstillende rammer for de valg som skal gjøres.

Ut i fra sin kritikk til de tradisjonelle etiske teorier stiller Thyssen to vesentlige spørsmål når det gjelder etikk, samfunn og organisasjoner;

...hvordan kan der argumenteres for riktig og forkert i et samfund, som er ramme om et nettverk af livsformer med hver deres idé om riktig og forkert og hver deres moralske intuitioner, som ikke rimer med hinanden? Hvordan kan man tale om en bindende etikk i et samfund, som har accepteret hvert enkelt individs frie ret til at vælge sin livsform med det forudsigelige resultat, at samfundet bliver slået med moralsk pluralisme? (Thyssen 2002:9-10).

Bokens svar er som nevnt ovenfor at;

... etik er udtryk for *sensibilitet* for andre personers visioner om, hvad der er et godt liv” (Thyssen 2002:10).

Respekten for enkeltmenneskets moral er her viktig, samtidig uvesentlig. Det virker som om Thyssen mener det er uhensiktsmessig å snakke om forsøket på å komme frem til en felles forståelse, derfor kapituleres dette forsøksfeltet og man forsøker å finne noen rester av det som kaltes *felles* mellom den enkeltes moralske.

Av det som er gjengitt ovenfor later det til at Thyssen forkaster grove forenklinger av eksisterende etiske teorier, både når det gjelder Kant, Mill og Habermas. De gies ingen grundigere behandling før de avsettes som aktuelle teorier. Samtidig virker det alternativet han setter opp (der samtale med alle berørte parter står som sentralt), som en forenklet versjon av Habermas' diskursetikk. En teori han selv akkurat har forkastet. Det nærmeste etikk-begrep han anvender, kan sies å være *kontrakt*. Dette ordet bruker han i forbindelse med arbeidet med å utforme felles verdier i organisasjonen.

Men hvad vil det sige at arbejde med fælles værdier? Vi kan betragte fælles værdier som en kontrakt, som partene indgår med hinanden om krav til løsninger, altså om hvad der er acceptabelt og ikke acceptabelt (Thyssen 2002:258).)

Ved hjelp av det etiske regnskap dannes en slags *kontrakt* mellom organisasjonen og (noen av) dens interessenter.

Det etiske regnskapet

Det etiske regnskapet trekkes inn som et konkret operasjonaliseringsprogram om hvordan organisasjonens verdier kan måles. I følge Thyssen ble det etiske regnskapet utviklet i slutten av 1980 av en gruppe forskere fra Handelshøiskolen i København, i samarbeid med

Sparekassen Nordjylland. Siden er det blitt brukt i en lang rekke private og offentlige organisasjoner både i Danmark og utlandet (blant annet ved flere bedrifter og offentlige virksomheter i Norge). Han er klar over at verdier ikke lar seg måle på tradisjonelt vis, men han påstår at dersom en organisasjon forplikter seg til å arbeide med verdier, så må det kunne måles om den lever opp til disse. Jeg går bare raskt igjennom gangen i det etiske regnskapet her, da det ikke er det etiske regnskapet i seg selv, men forfatterens forståelse av etikk i sin teori om VBL som er undersøkelsens mål i denne oppgaven.

Arbeidet med det etiske regnskapet i organisasjoner består kort fortalt av fem faser (Thyssen 2002:309). 1. Verdigrunnlag. Den første fasen går ut på at organisasjonens ansatte (inkludert ledelsen) og en gruppe av interessenter går sammen om å utvikle og formulere et felles verdigrunnlag. 2. Utsagn om verdier. Når verdiene er bestemt skal det avgjøres på hvilken måte de skal fungere som premisser for beslutninger, og komme til uttrykk i den praktiske handlingshverdagen. I denne fasen presiseres verdiene i utsagn som bringer de så tett som mulig på det daglige arbeidet i organisasjonen. Denne prosessen gjør verdiene spesielle for organisasjonen. 3. Måling av verdier. Deretter spørres alle som er involvert i organisasjonens virksomhet om hvorvidt de mener organisasjonen lever opp til verdiene sine i praksis. Svarene er en del av den dialog regnskapet er basert på. 4. Fortolkning, svarene samles i et verdiregnskap, eller budsjett over verdier. 5. Dialogsirkler. Verdiregnskapet drøftes i dialogsirkler, hvorpå ledelsen må ta beslutninger i de dilemmaer som dukker opp. I følge Thyssen er det etiske regnskapet organisasjonens synlige bevis på at den tar sine verdier alvorlig. Det skal være utformet på et språk som alle forstår. Mens det økonomiske regnskapet er for spesialister, skal et verdigrunnlag være for alle og enhver.

Det dukker opp en del spørsmål om knytter seg til etikk i arbeidet med det etiske regnskapet. Hvem avgjør hvem som skal betraktes som interessenter. Dersom tanken er å komme frem til verdier som kan godtas med gode grunner av alle impliserte parter, hvem skal avgjøre hvem som er impliserte? Hva med naturen, det ufødte liv, barna? Har de noen som taler for seg siden de selv ikke kan være til stede. Hvem står for formuleringen av det felles verdigrunnlaget? Hvem avgjør når diskusjonen er ferdig og verdiene skal bestemmes? Man kan spørre seg *hvor er etikken i det etiske regnskapet?* Hvorfor kalle det for et etisk regnskap? Det kan synes som om begrepene *verdier* og *etikk* henger sammen i Thyssens fremlegg. Han har senere også brukt betegnelsen *verdiregnskap*, noe jeg mener er et mer beskrivende ord for programmet. Hvorfor navnet *Det Etiske Regnskap* blir behandlet litt nærmere under presentasjon (og analyse) av Pruzan.

Thyssen peker på at man påtar seg en større sensibilitet når man jobber med verdier. Man kan ikke lenger holde seg likegyldig til ting som er uinteressante for økonomien og politikken. Han peker allikevel på at det å gå i dialog med interessentene til organisasjonen, kan vise seg nyttig. Dette er en langsiktig investering som kanskje ikke vises før flere år senere.

Ved at gå i dialog med ansatte og kunder og klienter og miljøfolk og naboer kan man bli opmærksom på forhold, som først viser sig i regnskabet år senere, eller som er skjult i galluptallenes gådefulde udsving (Thyssen 2002:186).

Thyssen peker også på andre positive effekter. Ved å trekke interessenter inn i avgjørelser kan de ikke etterpå komme og beklage seg. Derfor kan sensibilitet og inndragelse av informasjon være nyttige fremgangsmåter.

Motivere ved verdier er bedre enn å kontrollere med regler

Thyssen nevner at det også er motivasjon i verdier. De tillater en raffinert omgang med fornyelse ved å åpne for et språk om tillit;

Mennesker kan motiveres av tvang, af løn og af udsigt til makt, men også af værdier, som er så vigtige for dem, at de gerne engagerer sig og gør en usædvanlig indsats (Thyssen 2002:132).

Framdrift skjer i følge Thyssen ved motivasjon og kontroll. Da kontroll ikke er så aktuelt lenger, står motivasjon igjen som et nøkkelord. Thyssen hevder at motivasjon, og herved verdier er nødvendig. Skal verdier motivere og overbevise må de være levende integrert i organisasjonen. Det krever at ledelsen, som tegner organisasjonen som helhet, går i spissen og demonstrerer symbolsk og reelt, at verdiene betyr noe.

Skal værdier overbevise, må de være levende integreret i organisationen. Det kræver, at ledelsen, der tegner organisationen som helhed, går i spidsen og demonstrerer, symbolsk og reelt, at værdierne betyder noget – at de gør en forskel. En virksomhed, som vil markere sine værdier, kan kun gøre det, dersom ledelsen accepterer dem og viser det. Som gamle dages vikingekonger må de deltage i søslaget og endda gå i spidsen. De kan ikke sidde inde på strandbredden og insistere på, at andre lever op til værdierne” (Thyssen 2002:269)

I følge Thyssen er det en betingelse at ledelsen deltar i denne prosessen, og på en aktiv måte viser at de tar de bestemte verdiene med i ulike beslutninger. I en organisasjon hvor verdiene bestemmes fra toppen og ned, kan man ofte betegne det som *aksepterte* verdier. *Delte* verdier blir det først dersom de er et resultat av en dialog mellom de ulike interessenter.

Oppsummering

Thyssen synes å ha liten tro på at tradisjonell etikk kan bidra vesentlig til å løse de problemer organisasjoner kommer til å møte i fremtiden. Han mener den tradisjonelle etikken forsøker å danne fasitsvar på rett og galt. Kritikken går også på at de tradisjonelle etiske teoretikere forsøker å gjøre løsninger av moralske problemer til en teknisk affære. Thyssen etterlyser en fornyelse av etisk teori, og foreslår i stede en etikk som uttrykk for en sensibilitet for andre personers tanker om hva som er det gode liv. Dette foregår som en samtalekultur mellom likeverdige parter. Etikken kommer inn i forsøket på å finne en farbar vei for en felles verdiforståelse. Det er her han foreslår arbeidet med det etiske regnskapet som en vei å gå. Det som kommer ut av samtalen er ikke tidløse sannheter, men kan løpende revideres. Mens både Pruzan og Dybdal Jensen nevner (om enn flyktig) teorifelt deres etikkforståelser trekker inn, oppgir Thyssen ingen teoretisk grunnlag for denne måte å forstå etikk på. En slik forståelse av etikk kan riktignok inneholde en systematisk tenking om moralske problemer, men den drar liten eller ingen veksel på etikk som fag. Når moralfilosofier nevnes, er det i forbindelse med kritikk av den tradisjonelle etiske teori.

PRESENTASJON AV PRUZAN (1994)

Presentasjon.

Peter Pruzan er professor i systemvitenskap ved Institutt for Anvendt Datalogi og Systemvitenskap på Handelshøyskolen i København. Fra før har han B.Sc. fra Princeton University, MBA fra Harvard University, Ph.D i operasjonsanalyse fra Case-Western Reserve University og dr.polit. fra Københavns Universitet. Han har en fortid som virksomhetsleder og er forfatter til en lang rekke bøker og artikler om operasjonsanalyse, planlegging, systemvitenskap og organisasjonsetikk. Hans spesialfelt er Ledelsesfilosofi, Sociale og Etske regnskap, Spiritual-based leadership. Virksomhetens sosiale ansvar og Verdibasert ledelse.

Som grunnlag for denne analysen ligger ett av hans bidrag; *”Etikk, værdibaseret ledelse og Det Etske Regnskab”* som er hans bidrag i boken *”Ledelse nu”* (1994), der 10 danske professorer skriver om aktuell selvstendig dansk ledelsesforskning på 1990-tallet.

Noen utvalgte publikasjoner;

- *”From Control to Values-based Management and Accountability”*, Journal of Business Ethics, vol. 17, 1379-1394, 1998. In modified form in Chakrabarty, S.K. and S.R. Chatterjee (eds.), *Apple Ethics in Management*, Springer, Berlin, 1999, 254-279.

- ”*The Question of Organizational Consciousness: Can Organisations Have Values, Virtues and Visions?*”. En artikkel han skrev I Journal of Business Ethics, Vol.29, 2001, 271-284.
- ”*Ethical Accounting: History, Theory and Practice*, Civilekonomerna, Stockholm, 2000.
- ”*Spirituality as the Context for Leadership: Some Lessons from the “East” in Spirituality, Ethics, and Management*”. Kluwer Academiv Publishers, 2004, 15-31.

Hovedtrekk hos Pruzan.

I likhet med Thyssen starter Pruzan (1994) med å konstatere at det de senere år har oppstått en sterk apell til etikk. Denne etterlysning av etikk mener han ikke bare er individers reaksjon på andres ugjerninger, men også en reaksjon på at ens eget univers ikke henger sammen. Han peker på noen utviklingstendenser der det vokser frem en rekke spenningsfelt som utsetter oss for vanskelige dilemmaer. Eksempler på slike spenningsfelt er spenningsfeltet mellom frihet og helhet, mellom effektivitet og livskvalitet og mellom personlige verdier og organisasjonens verdier (Pruzan 1994:101ff). Med bakgrunn i en slik samtidsforståelse peker Pruzan på at det i fremtiden vil bli en økende grad av orientering mot de interessentene som ikke først og fremst består av eiere. Ikke fordi tradisjonelle økonomiske kriterier er irrelevante;

Men fordi overskuddets èndimensionale afbildning af effektivitet kan føre til alvorlig ineffektivitet set fra interessenternes perspektiv, og derfor også fra et perspektiv af virksomhedens langsigtede overlevelse og ”livskvalitet” (Pruzan 1994:121).

Pruzan (1994) skriver videre om verdier, moral og etikk og bemerker at moralen er kommet i flertall og dermed mistet sitt samfunnsformat. Han peker på at den ikke lenger er kilde til enighet, men konflikt i det alle påstår å ha rett til å danne sin egen moral. Dette mener han har medvirket til at ulike disipliner betrakter det moralske perspektiv som irrelevant i forhold til deres fokus på rikdom, sannhet, makt og lignende.

Hertil kommer, at specialister inden for brede disciplinære tilgange til virkelighed, som f.eks. økonomi, videnskab, politikk, jura og kunst, betrakter det moralske perspektiv som irrelevant i forhold til deres fokus på rigdom, sandhed, magt, ret og skønhed. De vogter over deres domænes autonomitet og frabeder sig indblanding, som nedsætter netop deres effektivitet – og betrakter det moralske perspektiv som en kilde til konflikt og unødig kompleksitet (s.117).

Pruzan beskriver VBL som et supplement til tradisjonelle styringsformer. Det går ut på å trekke inn etikk som styringsperspektiv. Etikken går ut på at organisasjonens

interessenter går i dialog om verdier. Denne dialogen har som mål å komme frem til et felles verdigrunnlag for organisasjonen. Det er nettopp i dette arbeidet Pruzan mener at etikken ”gjør sin entré” i organisasjonen (Pruzan 1994:124). Det er den forståelse av etikk som her blir beskrevet gjør ”sin entré” som det ønskes å få større klarhet i.

Verdibasert ledelse slik Pruzan sier det, gir et perspektiv på en organisasjon som et målrettet sosialt system;

Værdibaserert ledelse tilbyder et perspektiv på en organisation som et målrettet socialt system, hvor interessenter, værdier og diskurs udgør referencerammen for systemets selv-beskrivelse og dets afbildning af omverdenen (Pruzan 1994:134).

Det er dette perspektivet som danner utgangspunktet for de to redskapene; verdigrunnlaget og det etiske regnskapet. I kapittelet sier han litt om hvordan arbeidet med disse to redskapene kan forløpe. Han trekker inn eksempler fra Sparekassen Nordjylland og Arbeidsmarkedsstyrelsen. Kort beskrevet sier Pruzan at; ”Et Etisk Regnskap er en måling af, i hvilken udstrækning en organisation lever op til de fælles værdier, den har forpligtet sig til at følge” (Pruzan 1994:139). Dersom det blir en bred enighet i ulike typer organisasjoner, om slike standarder, mener Pruzan det vil ha radikal betydning for åpenhet rundt organisasjoners praksis og sosial og miljømessig påvirkning.

Klargjøring av etikkbegrepet hos Pruzan (1994)

Pruzan (1994) omtaler etikk i en organisasjonssammenheng – som organisasjonsetikk. Han påpeker at etikken utgjør ”...et nødvendig supplement til de dominerende økonomiske, magthierarkiske og juridisk-administrative perspektiver” (s. 99). Organisasjonsetikken handler i følge Pruzan om: ”...en orientering hen imod værdier, og helhedstænkning i organisationen, om hensyn, socialt ansvar, følsomhed og fællesskab” (Ibid). Det er altså her snakk om immaterielle og moralske verdier som gjenspeiler en etikk, i det de kommer inn og representerer et nytt perspektiv i beslutningsprosesser.

Som tidligere nevnt beskriver Pruzan noen trekk som menes å danne grunnlaget for den økte opptatthet rundt etikk i dag, og det etterlyses måter å imøtekomme disse utfordringene på. På samme måte som Thyssen (2002), hevder Pruzan at det ikke finnes gode nok redskaper å møte disse endrede betingelsene. Pruzan (1994) remser opp flere områder som ikke er i stand til å medvirke til å løse de komplekse problemstillinger vi i dag står overfor:

I en verden, som er slået af forvirring, hvor hverken den personlige intuition eller traditionelle referencerammer som økonomi, hierarki, jura eller videnskab er i stand til at håndtere stedse mer komplekse problemstillinger (s.98).

I et samfund, som er blevet fragmenteret, spesialiceret og pluralistisk, kan hverken det repræsentative demokrati, en stærk mand, kirken eller uddannelsessystemet indfri de krav, der opstår på grund af uetikken (s.113).

Pruzan ramser her opp en rekke områder som ikke evner å bidra til noen løsning. Her nevnes tradisjonelle referanserammer som økonomi, jura og vitenskap. Han nevner imidlertid ikke moralfilosofi. Det ville være nærliggende å tro at dette måtte være et naturlig sted å søke hjelp til å finne løsninger på moralske problem. Med andre ord etterlyser han ett *nytt* grunnlag for å imøtekomme utfordringene. "...en søgen efter en ny og bedre måde at forholde sig til konflikter og uindfriede forventninger" (Pruzan 1994:113). Spørsmålet som søkes besvart er:

Hvordan kan man utvikle den følsomed og respekt overfor de andres værdier, som er med til at uttrykke netop *deres* identitet, og som i dag er en forudsætning for effektivitet, kommunikation og tryghed i og mellem alle parterne?

Av dette blir det forståelig at det ikke er noen løsning å velge en gruppes moral som felles rettesnor, da det ville være diskriminerende overfor de andre. Pruzan resonerer derfor videre at dersom man ikke kan finne hva som er felles for gruppene *innenfor* hver gruppe, må det finnes *mellom* dem. Etikken befinner seg altså et sted *mellom* de ulike individers moral.

Noe kritikk til tradisjonell etisk teori, men forkaster ikke alle idéer

Pruzan (1994) påpeker at ordet etikk hovedsakelig er utviklet av eksperter på det moralfilosofiske feltet, og at ordets forståelse bærer preg av det. Han åpner for at flere profesjoner og disipliner må få mulighet til å sette sitt preg/sin betydning til feltet.

Selv om ordet "etik" indgår i de forskjellige gruppers navn, er de hovedsakelig utviklet og bemandet med "eksperter", som har en ekspertise inden for det pågældende fagområdet. Derfor udvikler de deres egne standarder ud fra deres egne verdensbilleder – og derfor ser de kun det, de kan se (s.118).

Dette kan forstås som en kritikk mot moralfilosofien som fag i det den kritiseres for å være blind for andre perspektiv enn de moralfilosofien selv trekker inn. (Han påpeker at de etiske "eksperterne", i deres forsøk på å utvikle deres egne moralske standarder, nettopp frigjør seg fra et etisk perspektiv, om å finne felles begrunnelser som kan gjelde for alle.) Av dette ser det ut til at etikk her ikke forstås som et selvstendig fag. Det at etikk som fagfelt utvikler teorier med bakgrunn i refleksjoner gjort på eget fagfelt er vel det som ligger i det å være fag. Gjør

ikke økonomisk teori det samme? Utvikler egne standarder ut i fra egne verdensbilder – og derfor ser kun det de kan se? Når man skal trekke etikk inn i andre fagfelt, for eksempel i utformingen av en ledelsesteori, er det lite hensiktsmessig å ta blåkopi av etisk teori. Er det dette som forventes er det kanskje ikke så rart det ikke finnes tilfredsstillende svar. Pruzan (2002) gir et inntrykk av å ha en forståelse av tradisjonell etikk som universelle prinsipper som kan brukes til å begrunne hvorfor man bør gjøre det man i følge en moral bør gjøre. ”I følge filosofer er etikk moralens teoriform, dvs. prinsipper, der kan brukes til at begrunde, hvorfor man bør gjøre det, man i følge en moral bør gjøre” (Pruzan 1994:119). Dette er ikke en uvanlig måte å betrakte etikken på. Men går virkelig den tradisjonelle etikken kun ut på å fremsi universelle prinsipper om ulike moralske problemer? Det kan virke som om det er karikaturer av tradisjonelle etiske teorier han tar avstand fra, og ikke etisk teori i seg selv. I stede for å mer eller mindre avskrive moralsk teori for å være for snever, kan man bruke den til å sikre seg kritiske perspektiv i moralske problemer, eller i utforming av felles verdier. Til tross for sin kritikk av tradisjonell etisk teori nevner Pruzan (2002) diskursetikken når han skal beskrive røttene til den etikkforståelse han fremmer:

Denne tilgang til etik har sine rødder i teorier inden for så vel nyere filosofi (diskursetikk), økonomi (beslutninger i flere-kriterie-, flere-interessentomgivelser) og systemvidenskap (selv-refererende og –organiserende sociale systemer) (s.99).

Han uttaler at denne forståelsesramme for moral og etikk har særlig relevans for organisasjonsteori og for praktisk organisasjonsutvikling. Videre gir han uttrykk for hva etikkens oppgave *ikke* er i dagens samfunn. Med en hentydning om at det er akkurat det den tradisjonelle etikk assosieres med.

Etikkens moderne oppgave er verken at definere en universaliserbar facitliste over moral-standarder eller at overlade det til en moralsk vismand – eller et etisk råd...” (Ibid:119).

Han beskriver i stede etikkens oppgave som å bidra til alle gruppers mulighet for sameksistens også når konflikter dukker opp. Pruzan (1994) skiller mellom etikk og moral:

Mens moralens funktion er at samstemme forventninger og løse konflikter i en gruppe, er etikkens oppgave at samstemme forventninger og løse konflikter mellom parter med hver deres syn på moral – på hvad der er rigtigt og forkert, godt og skidt” (s.99).

Dette beskriver han i likehet med Thyssen (2002) som moralenes annen orden – som moralenes moral.

Hermed fremstår etikken som en moralenes moral. Dvs. som en anden ordens moral med procedurelle værdier og standarder, der kan regulere relationerne mellem grupper eller subkulturer. Derfor bliver etikk uden konkret indhold. Der kan ikke være tale om konkrete anvisninger mht., *hvad* man skal gøre i en given situation, som tilfældet er med en bestemt moral (Pruzan 1994:120).

Etikken handler i følge Pruzan altså ikke om rett og galt for oss som enkeltmennesker, men hvordan vi kan håndtere å leve sammen i et samfunn med omtrent like ,mange moralsyn som det er mennesker. Han gir den betegnelsen *sosial konstruktiv*, noe han ser som motsetning til det han kaller ”uetikkens” dogmatiske funksjon som fyrlys og bremsekloss (Pruzan 1994:120). Igjen med et spark til tradisjonelletisk teori.

Etikk som nytt perspektiv på styring i organisasjoner. Perspektivet betinger personlig involvering.

Om verdibasert ledelse sier Pruzan (1994) at det handler om å trekke inn etikk som et nytt perspektiv på styring i organisasjoner. Etikk blir altså et styringsredskap på linje med regler, penger og makt. Det skiller seg imidlertid fra de andre styringsredskapene ved at lederen bør identifisere seg med redskapet. Han peker på at vi vanligvis kan benytte et verktøy uten å være personlig involvert. Men dette gjelder ikke for etikk. Hvis etikken brukes instrumentelt for å manipulere andre, så degenererer etikken til kynisk makt og gevinstmaksimering. Pruzan tar avstand fra etikk som effektivitet, og uttaler at det vil synliggjøres i praksis når etiske hensyn kolliderer med hensyn til penger og makt.

...etikken er kun effektiv, hvis den er gyldig. Og det, der er gyldigt, bliver synligt når etiske hensyn kolliderer med andre hensyn, ikke mindst mht. magt og overskudd (Pruzan 1994:128).

Pruzan understreker betydningen av at man er personlig involvert dersom man skal drive med verdibasert ledelse.

Værdibaseret ledelse er ikke noget, man kan igangsætte ved hjælp af eksperter og iakttagelse på afstand. Som vi har været inde på tidligere: etikk er et specielt styringsredskab, som man ikke kan benytte med fordel uden at være personlig involveret. Ledelse skal selv gå foran og vise, at ”ledelsen gør organisationens værdigrundlag synlig gennem sine handlinger (Pruzan 1994:143).

Pruzan legger også i denne artikkelen vekt på at det er viktig at ledelsen tar aktiv del i prosessen, og at det er lite produktivt å skille mellom ledelsens verdier og organisasjonens. Ledelsen har ansvaret for å sette i gang og opprettholde dialogen slik at forholdet mellom

interessentenes verdier høres og koordineres i forhold til de felles verdier som er valgt for organisasjonen. Dette gjør noe med maktforskjellen mellom vanlig ansatt og leder. Dette kan være en utfordring da det ofte er snakk om ”de” og ”oss”, som skal bli et ”vi” (Pruzan 2001:279).

Det kan også være et farlig redskap dersom ledelsen bruker etikken uetisk, som kosmetikk. Som en ny, kynisk måte å tilfredsstille begjær etter penger og makt. Pruzan definerer en etisk handling på lignende måte. Hvorvidt en handling er etisk eller ikke kommer an på om de parter som påvirkes av den, med god grunn gir sitt samtykke. Motsatt er det uetisk å handle uten å sikre seg et ja fra de berørte parter.

Ideelt set er en beslutning eller en handling etisk, såfremt de parter, der påvirkes av den, med gode grunde gir deres samtykke, mens det er uetisk at handle uten at sikre seg et ja fra de berørte (Pruzan 1994:124).

Mens Thyssen (2002) spesielt stoppet opp ved *de parter* som påvirkes av beslutningen (interessentene), er et viktig poeng for Pruzan at det skal gies samtykke med *gode grunner*. Det skal ikke være følelsesmessige samtykker som resultat av overtalelser eller press. Dette ville jo gjøre en beslutning basert på tvang, etisk. Med gode grunner mener Pruzan at partene skal være motiverte til selv å avgjøre hva de vil akseptere som gode grunner. Kanskje han her tenker på at det bør ligge noe systematisk tenking til grunn for samtykkene som gies?

Organisasjonsetikk forutsetter en samtalekultur

Denne form for organisasjonsetikk forutsetter i følge Pruzan *samtalekultur*. Samtalekulturens metode forstår han som *diskurs*, der deltagerne argumenterer ut i fra deres gruppes moralske ståsted. Utgangspunktet er konflikt mellom ulike verdier, mål og verdensbilder, men samtalekulturens mål er å skape et forum der partene kan avstemmes i forhold til hverandre. Ved å anvende elementer fra diskursetikken, kan det sies at Pruzan til en viss grad trekker veksel på innsikt fra moralfilosofien.

I Pruzan (2002) sees faktorer som organisasjonens størrelse og geografiske avstand, samt ledelsens holdninger, av stor betydning. Han mener derfor at Danmark har gunstige forutsetninger for å kunne benytte verdier, organisasjonsetikk og verdibasert ledelse. På tross av voksende pluralisme har Danmark stor homogenitet med et felles språk, mange felles tradisjoner, felles utdannessystem - og hvor avstandene er små. Dette til kontrast fra det amerikanske samfunn.

Pruzan gjengir et sett ”spilleregler” for den etiske samtale. Spillereglene er utviklet av en større offentlig virksomhet, og går ut på en tvangsfri dialog der alle deltagere skal ha mulighet for å bli hørt. Det skal være respekt for en annens argument, selv om man er uenig (Pruzan 1994:127). Han mener det er misvisende å bruke begrepet ”etikk” dersom organisasjonen arbeider med verdier ved å *integrere* et sett etiske regler ledelsen har funnet frem til. Han ser det som en betingelse at medarbeiderne i organisasjonen skal delta i prosessen med å finne frem til organisasjonens verdier. Hvem interessentene er, og hvem som skal representere dem skal også avgjøres ved en etisk samtale. Det samme gjelder de felles verdiene: ”Hvad der skal betragtes som værende ”organisationens værdier” kan ikke bestemmes af en elite, men skal bestemmes af alle de berørte parter (Pruzan 1994:129).

Organisasjonsetikk dreier seg mer om prosess enn produkt

Pruzan poengterer at organisasjonsetikk dreier seg mer om prosess enn produkt. Resultatet av en prosess er etisk, dersom prosessen er etisk. Han sammenligner det med at poteter er økologiske når den er et resultat av økologisk dyrking. Han konkluderer med at organisasjonsetikk og verdibasert ledelse stiller krav om en samtalekultur som fremmer flerinteressent og flerverdi fokus. Han ser utfordringene med dette nye fokus. Særlig dersom man tidligere kun har holdt seg til maktens og pengenes språk (Pruzan 1994:130).

I lyset av den etikkforståelse som behandlet overfor gjøres det rede for noen redskaper han mener kan bidra til utvikling av organisasjonsetikk og VBL. Arbeidet med organisasjonens verdigrunnlag og Det Etiske Regnskapet forstås som slike praktiske redskap. Pruzan peker på at mange betrakter etikk som en meget personlig sak som det ikke er noe mening i å diskutere. Andre oppfatter etikk som en fasitliste som kan brukes til å avgjøre rett og galt. Selv mener han det bak begrepet ”Etisk Regnskap” ligger en idé om at etikk er et offentlig anliggende. Han sier videre at etikken ikke gir noe entydig svar, men at det dreier seg om en prosess hvor partene skal avklare hva de kan bli enige om er riktig og galt. ”Ideelt set er en beslutning etisk, hvis alle, der påvirkes af den, giver deres samtykke. Derfor handler etikk om, hvilke værdier som er stærke nok til at være fælles, og om konfliktløsning gennem en afstemning af disse værdier.” (Pruzan 1994:145).

Hvorfor navnet Det *Etiske* Regnskap.

Pruzan forklarer videre at Det Etiske Regnskap bygger på de verdiene som er felles for virksomheten og interessentene. Arbeidet med det etiske regnskap er også med på å

synliggjøre at det er andre verdier på spill for en virksomhet enn penger og makt. ”Det Etske Regnskab måler i hvor høy grad, virksomheten lever op til disse fælles værdier, og supplerer dermed det økonomiske regnskabs bundlinje . Derfor navnet Det **Etske** Regnskab”. (Pruzan 1994:145).

Oppsummering

I følge Pruzan dreier organisasjonsetikk seg mer om prosess enn produkt. Resultatet av en prosess er etisk dersom prosessen er etisk. Han snakker om etikk som moral for mennesker som har som har forskjellig moral, ”altså moral av annen orden”. Etikken handler i følge Pruzan altså ikke om rett og galt for oss som enkeltmennesker, men hvordan vi kan håndtere å leve sammen i et samfunn med omtrent like mange moralsyn som det er mennesker.

Mens Thyssen kritiserer Habermas, trekkes diskursetikken inn som en av røttene til den etikkforståelse som Pruzan anvender. Pruzan er dermed den eneste av de fire forfatterne som til en viss grad trekker inn teori fra moralfilosofien. Han behandler imidlertid ikke dette noe nærmere ut over det å nevne det. I tillegg nevner han teorier innen for økonomi og systemvitenskap som grunnlaget for den forståelse av etikk som han benytter i sin artikkel. Pruzan taler også for et sosialt og etisk regnskap, som han mener må integreres i organisasjonens struktur, prosedyrer og systemer. Arbeidet med det etiske regnskap mener han er med på å synliggjøre at det er andre verdier på spill for en virksomhet enn penger og makt. Det supplerer dermed det økonomiske regnskapet. Derfor navnet ”Det **Etske** Regnskab”. I følge Pruzan handler VBL om å trekke etikk inn som nytt perspektiv på styring i organisasjoner. Til grunn for en VBL må det i følge Pruzan ligge verdier som er kommet frem gjennom en etisk diskusjon/samtale med interessentene. Han peker på at VBL skiller seg fra andre styringsredskaper ved at lederen bør identifisere seg med redskapet. Han peker på at vi vanligvis kan benytte et verktøy uten å være personlig involvert. Men dette gjelder ikke for etikk. Han uttaler også at det er et farlig instrument dersom etikken brukes uetisk. Hvis etikken brukes instrumentelt for å manipulere andre, så degenererer etikken til kynisk makt og gevinstmaksimering.

Pruzan peker selv på at etikkbegrepet som han bruker i kapittelet (1994) på en rekke områder er ufullstendig, og at det trenges en avklaring og utvikling på området.

VERDIBASERT LEDELSE VED HANDELSHØYSKOLEN I ÅRHUS

Både Verner C. Petersen og Frank Dybdal Jensen er tilknyttet Center for Research in Ethics and Decision-making in Organizations (CREDO), ved Institutt for Organisation og Ledelse, Handelshøyskolen i Århus. Siden 1989 har forskere fra CREDO-gruppen vært opptatt av å utvikle teorier om Verdibasert-ledelse, selvorganisering og den praktiske anvendelse av disse teorier. CREDOs hovedformål er å utføre og fremme tverrvitenskapelig forskning på tre områder: 1. Verdibasert ledelse og selvorganisering, 2. Læring, problemløsning og beslutningstaking i organisasjoner, 3. Offentlig regulering vs. Selvregulering.

PRESENTASJON AV DYBDAL JENSEN (1998)

Presentasjon

Frank Dybdal Jensen er cand.merc.jur. med speciale i ledelses- og markedsorientert strategisk planlegging og utdannet som forsker ved Handelshøyskolen i Århus innenfor organisasjon og ledelse. Han fikk tildelt ph.d.-graden i 1998, og boken som ligger til grunn for denne analysen er en redigert utgave av hans avhandling. Frank Dybdal Jensen er i dag ekstern lektor ved Institutt for Organisasjon og Ledelse, Handelshøyskolen i Århus og virker som konsulent for en rekke virksomheter.

Som grunnlag for denne analyse ligger Dybdal Jensens bok;
”*Værdibaseret ledelse – styring mellom regler og visioner*”. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 1998.

Hovedtrekk hos Dybdal Jensen

Dybdal Jensen behandler i boken forholdet mellom rasjonalitet og moralitet i et styrings- og regulerings- samt ledelses- og organiseringsperspektiv. Avhandlingen er et bidrag til forskning i virksomhets- og ledelsesetikk, og kan sees som en delvis konkurrerende approach til det som allerede har slått igjennom under betegnelsen etiske regnskap. I boken gies en kritisk fremstilling av grunnlaget for rasjonell styringsforståelse (F1), som han mener bygger på en kombinasjon av økonomi, jura og filosofi. Særlig legges filosofer som Hobbes, Locke, Rousseau, Kant og Bentham til grunn for den rasjonelle styringsforståelse. Den rasjonelle

styringsforståelse kritiseres for å ikke være grunnfestet i det som reelt styrer oss som mennesker, og har derfor ingen grunnlag for å kunne fungere alene som styringsforståelse.

Deretter oppstilles en alternativ styringsform som Dybdal Jensen kaller ekstrarasjonell- eller Moralsk styring (F2). I denne styringsform tillegges individuell ansvarlighet for fellesskapets selvjustis og visjonært lederskap, en sentral betydning. Det legges i fremstillingen vekt på ”Det styrende”. Det styrende beskrives som grunnlaget for sosial kompetanse og praktisk moralitet. ”Det styrende, altså det, der reelt konstituerer grundlaget for social kompetent menneskelig ageren, og som kan siges at utgøre praktisk moralitet” (Dybdal Jensen 1998:62). Som grunnlag for den Moralske styringsforståelsen trekkes veksel på deler av kognisjonsforskningen. Dybdal Jensen forsøker å vise at forholdet mellom de to styringstankegangene ikke er gjensidig utelukkende, men at de eksisterer side om side. Han beskriver imidlertid ikke denne parallelle eksistens som uproblematisk;

Der er imidlertid ikke tale om en fredelig, symbiotisk sameksistens, men derimot et énsidigt parasitisk forhold. F2 hævder vi, er det nødvendige fundament for en F1-overbygning, men F1 har gennem stadig udvidelse af sin overbygning en fortrængende eller eroderende effekt på dette fundament. F1 kan således ikke eksistere uden F2, men omvendt har F2 vanskelig ved at leve med F1's ekspansive og egenrådige tilbøjeligheder (Dybdal Jensen 1998:104).

Senere hevder han at F2 kan fungere uten F1 og derved vil kunne erstatte den rasjonelle styringstenking (Dybdal Jensen 1998:114). På den måte pekes det på at moralitet og verdier ikke er rasjonalitetens motsetning, men derimot dens forutsetning. Videre i behandlingen av F2 forståelsen plasseres den rasjonelle, kontekstrfrie, ekspliciterbare viten (som anvendes i F1-styringstenkingen) som en mer ”overfladisk viden”, i en kontrast til F2 forståelsen som er mer praktisk. Han snakker herved om F1 og F2 som to nivåer av menneskelig kompetanse. Han forsøker å sette vår moraltradisjons bærende konstruksjoner inn i en ny ramme, som han hevder er kongruent med Det styrende hos mennesket (Ibid s.16).

Dybdal Jensen (1998) starter i likhet med Petersen, Thyssen og Pruzan, med å peke på utviklingstendenser i samfunnet som tyder på at det er behov for at det arbeides med betydningen av moral og individuelt ansvar. Dybdal Jensen peker på at det økende fokuset på organisasjoners samfunnsansvar tvinger frem ikke økonomiske målsettinger i organisasjonene. Han mener interessentenes målsettinger i økende grad er holdningsmessige og av ikke økonomisk karakter, noe som medfører at organisasjoner som ønsker å tilpasse seg må supplere en profittmålsetting med andre mål for verdiskapelse (Dybdal Jensen 1998:6).

Han begrunner VBL ved at: "Virksomhedens omgivelser stiller øgende krav om indflydelse og ønsker sikkerhed for virksomhedens samfundsmæssige ansvarlighed" (s.5). Endrede betingelser for virksomhetsdrift mener han også skaper behov for nye organisasjonsformer og ledelsesprinsipper som ikke baseres på de tradisjonelle styringsinstrumenter med regler og kontroll:

De kendte rationelle styringsinstrumenter fra industrialiseringens tidsalder, nemlig regelbaseret styring, kontrol og sanktion, kan vanskelig tilpasses ledelsesopgaven i disse nye organisationsformer (Dybdal Jensen 1998:7).

I stedet tilstrebes det å etablere og handle ut i fra en felles verdimessig basis, som organisasjonens medlemmer holdningsmessig kan identifisere seg med og forplikte seg til. Dette kan i utgangspunktet likne tanken bak Etisk regnskap.

I siste del av boken undersøker han sine teorier i en utvalgt bedrift Oticon. Resultatet der kommer jeg ikke til å gå inn på i denne oppgaven, men de bekrefter teorien om Moralsk styringsforståelse som hensiktsmessig styringsforståelse.

Vi skal nå se litt nærmere på forståelsen av etikk i fremstillingen. Vi skal følge Dybdal Jensen i hans drøfting som tar utgangspunkt i "fellesskapsproblemet" før han går inn og kritiserer Rasjonell styringsforståelse og kommer frem til et forslag om den Moralske styringsforståelsen.

Klargjøring av etikkbegrepet hos Dybdal Jensen (1998)

Etikken i denne behandlingen handler om det tankegods som de to styringsforståelser bygger på. Dybdal Jensen (1998) peker på at tankegodset kan være sammenblandet. Han trekker frem et eksempel som går på uttalelser om at det; "...der populært sagt er "gået rationalitet i moraliteten", hvorved moraliteten fortrænges af den teknisk sofistikerede, men, som det skal vises, i praksis impotente "Etikk". (s.13). På samme måte som hos Pruzan (1994) pekes det her på morlfilosofiens speciale som uhensiktsmessig. Etikken kan betraktes som sofistisert, men lite anvendelig når det er snakk om en organisasjonsetikk der ansvarliggjøring står sentralt. Han går ikke nærmere inn på hva han mener med en "i praksis impotent etikk", men det sier noe om at den ikke er i stand til å møte de utfordringer den er ment å skulle kunne imøtekomme når det gjelder moralske problemer.

Bakgrunnen for å tolke hans beskrivelse av etikk på denne måte, er at han allerede har gitt tydelig uttrykk for at rasjonaliteten på mange områder trenger frem over moralitetens grunn, og erstatter den "personbårne" moralitet med en, i følge Dybdal Jensen, overpersonlig

etikk som i sin juridiske form går i regelharnisk. Han anklager ”etikken” for å være et forsøk på å vitenskapeliggjøre moraliteten; ”Som moraliteten er forsøgt videnskabeliggjort i Etikken, er vejret søgt gjort til videnskap i meteorologien” (Dybdal Jensen 1998:14). Det virker her som tradisjonell etisk teori forstås som en teori om moral som søker å argumentere for bindende handlingsprinsipper etter universelle begrunnelser. ”På bl.a. økonomiens og moralfilosofiens område er der en udpræget tendens til at søge efter universelle begrundelser og i sig selv bindende handlingsprincipper” (Ibid.s.15).

Som grunnlag for den moralske styringsforståelse vender han seg derfor ikke mot moralfilosofien, men mot kognisjonsforskningen, i det han mener den har representanter som jobber med å oppstille rammer for hvordan den menneskelige bevissthet jobber:

For at finde et ståsted, der kan bidrage med nye perspektiver for en kritikk af de fremherskende idéer og praktiserede metoder til styring og organisering af menneskelig aktivitet, vil vi inddrage dele af kognitionsforskningen, nemlig repræsentanter fra de områder, der arbejder på at opstille en ny ramme for beskrivelse af, hvordan den menneskelige bevidsthed arbejder” (Dybdal Jensen 1998:19).

Dybdal Jensen hevder at det ikke er mulig å forestille seg et dypere analysenivå enn den menneskelige bevissthet, da denne er utgangspunktet og rammen for all erkjennelse.

Det synes for meg som om det forekommer noen selvmotigelser i dette.

Innledningsvis taler han for å trekke etikk inn i et styringsperspektiv blant annet etter krav fra omgivelsene. Deretter kritiserer han ideer fra moralfilosofien og kaller den ”impotent etikk”, for igjen å komme med en styringsforståelse som han kaller ”Moralsk”, men som går til kognisjonsforskningen for å danne sin grunnlagsforståelse. Kan man kalle det etikk dersom man ikke i det hele tatt berører moralfilosofiens idéer? Jeg får et inntrykk av at Dybdal Jensen ikke egentlig snakker om etikk, men en styringsstrategi som skal medføre høyere grad av ansvarlighet og lojalitet, og dermed er moralsk. Han kaller selv sitt arbeid for verdibasert ledelse. Betyr det at VBL ikke nødvendigvis behøver å trekke veksel på etikk som fag? Dette vil i så tilfelle få konsekvenser for denne for hvordan trekke etikk inn i ledelsesteori. Det vil si at VBL ikke kan sies å være en teori som trekker inn etikk i ledelsesfaget, ut i fra den etikkforståelse som ligger til grunn for denne oppgaven. Det trekkes inn etikk, men ikke en etikk som forstår etikk som *fag*.

Faren for utvikling av en rettspolitisk etikk

...udenfrakommende regulering kan bidra til å skape en kalkulerende holdning til regler, således at regelbrud alene sker du fra en afvejning af gevinsten overfor risikoen og størrelsen af sanktioner, og ikke mere opleves som brud på underliggende moralske normer (Dybdal Jensen 1998:2).

Ved en slik utvikling vil selve idèen om et rettssamfunn være truet, hevder Dybdal Jensen (Ibid.:4). Han begrunner dette med at en slik holdning til regulering vil bidra til å akselerere reguleringsomfanget da stadig nye regler må utformes for å dekke de hullene som ennå ikke er omfattet og derved kan utnyttes. Dybdal Jensen trekker her inn Fisher som betegner dette som *retspositivistisk* etikk, som innebærer at folk generelt aksepterer ideen om at dersom man bare følger den lovfestede reguleringen i et demokratisk samfunn, så verken kan eller bør samfunnet forlange mer av oss. Indre, moralsk styring og lokal, sosial kontroll settes ut av kraft. Dybdal Jensen ser dette som et mulig resultat av at den økonomiske og etiske fornuft er blitt adskilt (Dybdal Jensen 1998:4). Dybdal Jensen mener at før man kan avvikle den tette reguleringen av virksomheter er et engasjement i verdimeslige spørsmål ut i fra et styringsperspektiv nødvendig.

Den indsats og nidkærhet, der for øjeblikket bliver præsteret i forsøget på at regulere sig til en adfærd, som oppfylder de nødvendige krav til samfundsmæssig ansvarlighed ved brug av regler, kontrol og sanktion, må formentlig afløses af en ikke mindre indsats for at skabe og fastholde de nødvendige moralske bindinger hos aktørene i den enkelte virksomhed og organisation (Dybdal Jensen 1998:4).

Moral og verdier ikke et gode i seg selv

Han ser derimot ikke moral og verdier som et gode i seg selv. Og han forteller han derfor ikke er ute etter å argumentere for at moraliteten skal settes høyere enn de hensyn og interesser som moraliteten skal søke å sikre: ”Moralitet og værdier anser vi ikke for at være goder i seg selv, men derimod grundlaget for at fellesskabets goder kan sikres” (Dybdal Jensen 1998:16). Han mener derimot at moralitet og verdier har en nødvendig samordnende effekt i all sosial aktivitet.

Selv om værdier i vid udstrækning er fælles ... og gennem subjektivt forpligtende valg om at ville efterleve dem, er dybt forankrede og konstitutive for ... praksis, vil den konkrete anvendelse af værdierne undertiden i betragtelig grad være påvirket af de personlighedstræk og den biografi, der giver medlemmerne af gruppen deres forskellighed (Kuhn 1970:1885 sitert i Dybdal Jensen 1998:122).

Dybdal Jensen argumenterer for at anvendelse av overtalelse og etterligning av andres handlinger kan være helt nødvendig og moralsk forsvarlig (s.124).

Nedenfor vil de to styringsformer bli presentert hver for seg, og fokuset er å se nærmere på den etikkforståelse som kommer frem i begrunnelsene for de to styringsformer. Målet er altså ikke her å diskutere hvorvidt det er hensiktsmessig med en Rasjonell styringsform eller en Moralsk styringsform.

Rasjonell styring

Den rasjonelle styringen (som han kaller F1), mener Dybdal Jensen (1998) kan deles inn i to undergrupper; "...egennyttig motivation og reglementeret tvang" (s.12). I denne gjennomgangen mener Dybdal Jensen å vise hva det var for tanker, moral-, rets- og politisk filosofiens hovedmenn opprinnelig gjorde seg om menneskets moralske utstyr og dets relasjon til fellesskapet. Han mener som nevnt at det er deres teorier som ligger til grunn for den rasjonelle styringstenkingen. Denne behandlingen sammenfattes i fire grunnantagelser om den rasjonelle styringstenking, som han kaller F1-styringsperspektivet.

- 1) Moralitet eksisterer ikke utenfor et autoritativt regulert sosialt rum.
- 2) Social orden skabes ved at udlede moralprinsipper fra en univercell menneskelig fornuft og kodificere og håndhæve disse principper gennem nedfældede, eksplicitte regler for handling.
- 3) Moralitet er et rent fornuftsanliggende, hvorfor ikke-fornuftige impulser, herunder navnlig handling ud fra følelser og individuelle erfaringer er forstyrrende og skal holdes i ave.
- 4) Moralsk kompetence er evnen rationelt at analysere bestemte problemtyper ud fra universelle principper og eksplicitte regler, og på dette grundlag identificere og udføre den rette handling (Dybdal Jensen 2000:64).

Denne forståelse mener Dybdal Jensen bygger på en ensidig betoning av skapelse av en sosial orden gjennom lovregler og statsautorisert makt, med lite tiltro til individets og lokale fellesskaps egne muligheter til å utvikle adekvat moralsk kompetanse. Dybdal Jensen mener denne tenkingen bygger på feilaktige, eller ufullstendige antagelser om Det styrende, alstå moralske fenomeners natur, slik de forekommer i og blant mennesker.

Tradisjonelle filosofer legges til grunn for den rasjonelle styringsforståelsen

Dybdal Jensen påpeker at Kant og Bentham's ideer ofte blir behandlet som to hovedretninger (deontologi og teleologi) innen etikk, og behandles ofte som konkurrerende og uforenlige. I

sin analyse forsøker han imidlertid å vise at deontologi og teleologi er komplimentære – og derfor heller ikke kan være universelle. Han kommer frem til at deontologi må gå forut for en teleologi, men at selv en kombinert posisjon er utilstrekkelig i forsøket på å skape en rasjonell moral, eller en etikk som et virkningsfullt styringsgrunnlag (Dybdal Jensen 2000:63). Dette begrunner han med at de to retningene hviler på felles bakenforliggende ”forestillinger og antagelser”. Dybdal Jensen forsøker å identifisere de rasjonelle styringstenkeres forestillinger om sosial orden og moralsk kompetanse, og trekker inn Kant, Bentham, Hobbes, Rousseau og Locke da han mener de har særlig relevans for en slik styringsforståelse. Jeg vil nedenfor i avsnittet om tillit og ærlighet, kort kommentere hans behandling av disse teoretikere da det forstås som vesentlig i forhold til den etikkforståelse som ligger til grunn for oppgaven. (Ved ønske om å se nærmere på innholdet i Dybdal Jensens behandling av de overnevnte filosofer angir jeg her sideangivning for behandlingen av hver enkelt filosof. Hobbes behandles s.65-71, Rousseau og Locke s.72-74, Kant s.74- 83, og Bentham s.83-102).

Tillit og ærlighet

Alle vil have en langsiktig interesse i at kunne stole på hinandens tillid, men hver enkelt vil have en kortsiktig fordel af at udnytte de andres tillidsfullhed (Dybdal Jensen 1998:59).

Tillit og ærlighet går igjen som nøkkelord i denne behandlingen. Kanskje rettere sagt mangelen på tillit og ærlighet. Han trekker frem det klassiske eksempelet med ”Fangens dilemma”, der to fanger hver for seg står mellom valget å tilstå, angi den andre eller nekte. Lengden av straffen er avhengig av hva den andre velger å gjøre. Dybdal Jensen påpeker at det ville være til begge fangenes beste om de hadde hatt tillit til hverandres ærlighet. Den rasjonelle løsning er ikke optimalløsningen i dette tilfelle, i det fangene kunne ha sluppet med to års fengsel hver dersom de hadde tort å stole på hverandre. Dybdal Jensen spør seg så hva som kunne fått fangene til å kunne våge å stole på, at den andre part ikke ville se sitt snitt til å slippe unna med ett år, mens motparten måtte sone 10 år i fengsel. Svaret er at dersom fangene før de svarte kunne møtes å inngå en kontrakt om hva de skulle svare for å oppnå den korteste straffen, ville dilemmaet i stor grad kunne løses.

Dybdal Jensen tilskriver altså mangel på tillit, eller frykten for motpartens potensielle egoistiske hensikter som fangenes problem. Han trekker her inn Hobbes som sier nesten det samme;

Det er klart at i tider, hvor mennesket lever uden en fælles Magt til at holde alle parter i ave, vil man leve i en tilstand af Krig, og i en sådan Krig er det alles kamp mod

alle. I denne tilstand er der ingen mulighet for Industri, Kultur, Navigation, Kunst, Breve, Samfund. Værst af alt; der vil være konstant frygt og fare for en voldsom død; menneskets liv vil være ensomt, fattigt, beskidt, brutalt og kort. (Hobbes 1651:64-65, sitert i Dybdal Jensen 1998:66).

Ut av dette kommer Dybdal Jensen (1998) frem til at Hobbes mener det kreves gjensidig tillit dersom paktforhold skal kunne eksistere, og at det er avhengig av tilstedeværelse av en ytre felles makt (s.67). Dybdal Jensen peker på at den form for moralitet som Hobbes står for er problematisk, da de som skal sitte med denne makten selv kan bli fristet til å utnytte seg av situasjonen. Videre trekker han inn Locke og Rousseau som han mener underbygger tanken om at mennesket har bruk for en overordnet styring, i det det selv ikke er kompetent til å avgjøre egne saker. Styringen og autoritetsgrunnlaget antas i en slik fremstilling å måtte ha et ytre grunnlag for å bli effektiv. Locke og Rousseau er dessuten eksempler på filosofer fra opplysningstiden som sto i mot bestrebelsene med å fjerne religion som en del av prosjektet med å danne et samfunn. Han gjengir Rousseau der han skriver at det er religiøsiteten som produserer betingelsene for at borgerne finner en autoritet bak de lover og plikter, slik at det ikke alene er statens tvangsmidler som skal motivere til at man overholder bestemmelsene (Dybdal Jensen 1998:72-73). Locke og Rousseau har således Gud som ytterste appellinstans når det spørres etter grunnlaget for statens og styringens autoritet.

Dybdal Jensen beskriver Kants moralfilosofiske prosjekt som innsettelse av den menneskelige fornuft som den øverste, og eneste, begrunnelse for styringens autoritet. Kants moralfilosofi forstås som et forsøk på å gi et universelt fornuftsbasert og overpersonlig grunnlag for sosiale praksisformer. Følelsesmessige impulser og erfaringer er hos Kant for spinkelt grunnlag å basere styring på. Det pekes på at pliktetikken nok kan være brukbar i enkelte situasjoner, men utilstrekkelig når situasjoner blir komplekse. Det savnes en redegjørelse om hvorfor man bør velge å handle fornuftig. Det pekes på at det hos Kant derfor savnes et eksternt forankringspunkt noe han mener ikke kan være basert på fornuften, i det beslutningens innhold nettopp skal være å velge fornuften. Dybdal Jensen trekker til sist inn Bentham som menes å være den som i størst grad kan knyttes til en regelbasert styringsform. I motsetning til forståelsen av Kant, forstås Bentham å anse nytte som det eneste moralske relevante kriterium. Bentham forstås her som urealiserbar og også direkte ødeleggende for dannelsen av reel moralsk kompetanse.

Dybdal Jensen kritiserer altså det han tilskriver som grunnlaget for den rasjonelle styringstenkningen for ikke å gi en løsning på det problemet den selv introduserer, nemlig å finne fornuftige begrunnelser for all menneskelig handling. Selv hvorfor det skulle være

fornuftig å velge å være fornuftig. Et annet minus ved F1 tankegangen er i følge Dybdal Jensen at den underkjenner betydningen av individuelle førstehåndserfaringer (s.117).

På grunnlag av denne forståelse der han reiser kritikk mot tankene bak den rasjonelle styringsform introduserer Dybdal Jensen et alternativt, eller supplerende tankesett (F2), som vi nå skal se litt nærmere på. Også her søkes det å ta stilling til problemet med sosial orden, og grunnlaget for dannelsen av menneskets moralske kompetanse. Men her ut fra som han selv betegner det ”radikalt andre utgangspunkter” (Dybdal Jensen 1998:104).

Moralsk styring

Moralsk styringstenking forstås i følge Dybdal Jensen som en alternativ, eller supplerende forståelse av fenomenene sosial orden, moralitet og moralsk kompetanse. Ideen er at styring ikke nødvendigvis behøver å være noe instrumentelt, men derimot et fenomen, Det styrende, som oppstår innenfor rammene av en sosial sammenheng, et fellesskap.

Moralsk styring manifesterer sig hos fellesskabsmedlemmerne som et individuelt opplevet ansvar for helhedens interesser. Indholdet af dette ansvar er abstrakt og kan derfor ikke regelsættes, men det realiseres konkret i beslutninger og handlinger, som udføres i et komplekst samspill mellem fellesskabets enkelte medlemmer, aktiviteternes formål og karakter samt de sosiale og fysiske omgivelser, de udfolder sig indenfor (Dybdal Jensen 1998:12).

Det settes altså fokus på et individuelt opplevd ansvar, som realiseres i konkrete beslutninger og handlinger i samspillet mellom fellesskapets medlemmer. Men hvor henter dette individuelle ansvaret kritiske argumenter for valg av handling? Det kan synes som også Dybdal Jensen forstår etikk som det konkrete fellesskapets tanker om moral. Ikke summen av det enkelte individs moral, men en moral som oppstår i fellesskapet. En kritikk mot dette er at de da går glipp av kritiske perspektiv som andre fellesskap har kommet frem til, og ikke minst som moralfilosofien har lang tradisjon på å reflektere over.

For å tydeliggjøre at tankegangen bak den moralske styringsforståelse (F2) er grunnleggende annerledes enn F1, omformes de fire styringsantagelser som ble gitt i F1-forståelsen ovenfor.

- A) Moralitet eksisterer indenfor rammerne af et selvregulerende fellesskab, hvor individerne selv er i besiddelse af de nødvendige moralske kompetencer og ressourcer
- B) Social orden opstår og opretholdes ved stadig produktion , indlæring og overføring af fellesskabsbevarende sosiale praksisformer
- C) Moralitet er ikke et rent fornuftsanliggende; ikke-fornuftige følelsesmæssige impulser, der hidrører fra internaliserede erfaringer, har afgørende moralsk relevans

D) Moralsk kompetence er en praktisk evne til med basis i sin samlede individuelle og kulturelt overleverede erfaring, der hviler på et ”tavst” grundlag, at reagere på en følelsesmæssigt engageret måde ud fra en helhedlig, intuitiv og imaginativ vurdering af en kompleks og modsætningsfyldt social situation (Dybdal Jensen 1998:114).

For å finne et ståsted som kan bidra med nye perspektiver for en kritikk av de regjerende idèer og praktiserede metoder for styring og organisering av menneskelig aktivitet, drar han som tidligere nevnt inn deler av kognisjonsforskningen. Dette begrunner han med at det er representanter fra de områder som forsøker å oppstille en ny ramme for beskrivelse av hvordan den menneskelige bevissthet arbeider. Mens Dybdal Jensen fant at det hersket et inkongruent forhold til Det styrende i den rasjonelle styringsforståelsen, vil han i F2 forståelsen trekke inn forståelser av den menneskelige bevissthet som han betegner som utgangspunktet og rammen for all erkjendelse (Dybdal Jensen 1998:113).

Moralsk styring mener han manifesterer seg hos fellesskapsmedlemmene som et individuelt opplevd ansvar for helhetens interesser. Dette mener han er noe som ikke lar seg regelfeste:

Indholdet af dette ansvar er abstrakt og kan derfor ikke regelsættes, men det realiseres konkret i beslutninger og handlinger, som udføres i et komplekst samspil mellem fællesskabets enkelte medlemmer, aktiviteternes formål og karakter samt de sociale og fysiske omgivelser, de udfolder sig indenfor (Dybdal Jensen 2000:12).

Dybdal Jensen taler for økt forståelse av den moralske styring da han er redd at nåtidens styrings- og organiseringsmåter kan bidra til å;

..fratage det enkelte individ muligheden for at realisere et moralsk ansvar for egne handlemåder, bl.a. ved at depersonifisere sociale relationer og fjerne en overskuelig sammenhæng mellem handlinger og deres konsekvenser – både i tid og rum (Dybdal Jensen 2000:12).

Dybdal Jensen nevner relasjonen mellom tre styrings-sfærer som grunnlag for sosial orden og moralsk kompetanse; lederskap, fellesskapsverdier og individuell ansvarlighet, (Dybdal Jensen 2000:13).

Moralsk styring er en idè om, at styring ikke nødvendigvis behøver at være noget instrumentielt, der udføres adskilt fra øvrige aktiviteter, men derimod et fænomen, Det styrende, som opstår indenfor rammerne af en social sammenhæng, et Fællesskab (Dybdal Jensen 2000:12).

Inkludering av ekskluderte styringsfenomener

I sin behandling av sosial orden og moralsk kompetanse under F2 blir noen av de fenomen som rasjonell styringstenking avviser som primitive og hørende hjemme i en førstetlig naturlig tilstand, etter introdusert. Det dreier seg primært om *menneskelige følelser og erfaringer*. Disse blir under F2 forståelsen sett som av avgjørende betydning for dannelse av moralsk kompetanse og moralsk sosial orden. Følelser og erfaringer som formes og forandres gjennom handling innenfor et fellesskap, der det foregår forskjellige sosiale læreprosesser (Dybdal Jensen 1998:119). Dybdal Jensen trekker inn begreper som tavs og personlig viten. Denne viten som han uttrykker er Det styrende i det det ligger i oss som et grunnlag for hvordan vi evner å ta til oss den vitenskapelige kunnskap. Han finner støtte hos Polanyi for at regler ikke stimulerer bruk av denne viten;

Lad os anerkende, at tavs viden er vores bevidstheds fundamentale kraft, som skaber eksplicit viden, giver mening til den og styrer dens anvendelse ... ethvert forsøg på at opnå total kontrol over tankevirksomhed ved eksplicitte regler er selvmodsigende, systematisk vildledende og kulturelt destruktivt" (Polanyi 1966:20 og 156, sitert i Dybdal Jensen 1998:118).

F2 forståelsen gir i følge Dybdal Jensen en mer adekvat forståelse av menneskelig moralkompetanse enn den som synes å ligge til grunn for det rasjonelle styringsperspektivs anbefalinger for hvordan mennesket bør søke å løse problemet med fellesskapet. F2 forståelsen mener han har en mer praktisk anvendelsesverdi.

Ikke fordi den gir love og handlereglar - men fordi vi ved at kende os selv, og ved at vite hvorledes mennesker fungerer, bedre kan forstå situationer, undersøge problemer, og udarbejde konstruktive løsninger (Johnson 1993:189, sitert i Dybdal Jensen 1998:113).

En modell for kompetansedannelse

Dybdal Jensen beskriver utviklingen av F2 forståelsen som en utvikling fra kontekstfrie regler til kreativ imaginasjon som handlingsgrunnlag. Han trekker inn Dreyfys-brødrenes modell som teori om kompetansedannelse. Modellen består opprinnelig av 5 punkter for læring; 1. Nybegynner, 2. Avansert begynner, 3. Kompetent utøver, 4. Kyndig utøver og 5. Ekspert. Disse bruker Dybdal Jensen som en ramme for utviklingen av F2 perspektivet. Erfaringer fra tidligere situasjoner sees her som viktig kompetanse i det de medfører at visse trekk ved en situasjon vil fremstå som vesentlig mens andre vil ignoreres da de er mindre viktige. I tillegg tilføyer han et 6.nivå på modellen som han kaller Leder, da det er snakk om et kompetansenivå hvor innholdet er å kunne forstå forandringer og utvikle måten som den

gjeldende aktivitet oppfattes og praktiseres på (Dybdal Jensen 1998:130). Det vil si å være i stand til å skape nye reaksjoner og handlingsmønstre, og derved endre ved fellesskapsmedlemmenes verdimeslige forestillinger og praktiske begreper om hva som bør ansees for å være akseptabelt og legitimt. Han kaller dette nivået ”kompetence af anden orden” i det denne kompetanse handler om; ”..mulighetene for at ændre praksisfællesskabets forestillinger om, hvad der bør forstås ved kompetent adfærd” (Dybdal Jensen 1998:166). Denne modell for etisk/moralsk kompetansedannelse kan ha visse felles trekk oppøving av dydene, som Aadland (2004) er inne på. Dybdal Jensen nevner imidlertid verken Aritstoteles eller dydsetikken i denne sammenheng.

Dybdal Jensen viser til Petersen som tidligere har spurt om; ” disse modeller kan anvendes til at skabe en ny modell for etikk, hvor etikk opfattes som værende parallel til viden” (Petersen 1996:8 sitert i Dybdal Jensen 1998:157). De kontekstbundne moralske fenomener ligger i følge Dybdal Jensen på et dyptliggende lag som viser seg som handlingsimpulser i form av følelser og fornemmelser, eller som Det styrende hos mennesket. Dette dyptliggende laget er dannet gjennom erfaringsoppbygning (Dybdal Jensen 1998:157).

Moralsk styring som selvstendig styringsgrunnlag.

Dybdal Jensen hevder at Moralsk styring kan fungere som selvstendig styringsgrunnlag. Han begrunner dette med at Moralsk styring er i overensstemmelse med Det styrende, (Dybdal Jensen 2000:12-13). Hvorvidt det er realistisk å tro at man skal kunne styre en organisasjon gjennom verdier alene, stiller jeg meg tvilende til. I det en viss mengde mennesker er samlet for å jobbe mot noen mål (noe man skal produsere), er det behov for noen regler på ulike områder som regulerer og sikrer at energibruken fører mot et ønsket sluttprodukt.

Dybdal Jensen åpner imidlertid opp for at Moralsk styring og Rasjonell styring kan eksistere side om side i samme organisasjon, eller ha varierende betydning i forskjellige situasjoner eller til forskjellige tider (Dybdal Jensen 2000:13). Det er her han kommer inn på noe jeg ser som vesentlig og kanskje kjernen i forståelsen av VBL som styringsform, nemlig å ”..avdekke det territorium, der ligger hinsides den rationelle styringslogikk” (Ibid:13). Det vil si at det i visse tilfeller (territorier) er målstyring eller regelstyring som må til. Det å innse at vi har behov for ulike styringsformer til ulike tider overfor ulike personer, tror jeg vi gjør klokt i. Vi kan heller sørge for at de mål og regler som skal få fungere som styringsformer, må være forankret i noen på forhånd bestemte grunnprinsipper/verdier.

Dybdal Jensen (1998) sier dermed ikke at det ikke skal finnes styring ved regler og kontroll, men at det i organisasjoner som velger verdibasert ledelse som ledelsesform skal;

...anvendes i mindre grad regler, kontroll og sanktion som middel til at skabe den ønskede organisatoriske adferd. I stedet tilstræbes det at etablere og handle ud fra en fælles flerdimensional målsetting, evt. En vision, og en værdimæssig basis, som organisationens medlemmer holdningsmæssigt kan identificere sig med og forpligte sig til (s.8).

Oppsummering

Dybdal Jensen (1998) skiller mellom *ytre styring* i form av regler, kontroll og sanksjoner, og *indre styring* basert på individenes egenansvarlighet, sosiale normer og et verdifellesskap (Dybdal Jensen 2000:11). Han legger blant annet moralfilosofien til grunn for den rasjonelle styringsforståelsen, mens han henvender seg mot kognisjonsforskningen for å finne grunnlaget for den moralske styringsforståelsen, og dermed som grunnlag for den etikkforståelse han fremmer. Ut i fra denne presentasjonen kan jeg ikke se at han trekker inn etikk som fag som grunnlag i sin teori om VBL. Han fremstiller riktignok en ny forståelse av etikk i organisasjonen, men etikkbegrepet ser ut til å vannes ut i løpet av arbeidet. Den etikkforståelse som kommer frem synes i likehet med Thyssen (2002) og delvis Pruzan (1994), ikke å være forankret i annet enn fellesskapet selv. Fellesskapet (forstått som organisasjonen og dens interessenter) konstruerer derved sin etikk.

PRESENTASJON AV PETERSEN (2004)

Presentasjon

Verner C. Petersen er cand.scient. et dr.phil., er docent ved Institutt for Ledelse (MAN) på Handelshøyskolen i Århus, Aarhus Universitet. Han er grunnlegger og leder av CREDO (Center for Research in Ethics and Decision-making in Organisations). CREDOs hovedformål er å utføre og fremme tverrvitenskaplig forskning på tre områder: Verdibasert ledelse og selvorganisering, Læring, problemløsning og beslutningstaking i organisasjoner, Offentlig regulering vs. Selvregulering.

Verner C. Petersen er ansvarlig for undervisning i "Corporate social responsibility and ethics – theory, application and effects", "Value-based Leadership and Self-organisation",

“Inter-course – experimenting with the foundations of intelligent organisation” og medansvarlig for undervisningsmodul I ledelse (leadership) på Handelshøyskolen I Århus. Har også holdt foredrag på andre skoler, virksomheter og faglige sammenslutninger.

Den siste tiden har Petersen vært opptatt med kritiske studier av samfunnsvitenskapelige teorier og problematiske tendenser i utviklede samfunn. Han har et utvalg av publikasjoner innenfor temaene:

- Samfundskritikk, teori og metodekritikk, kritikk av styring og måling
- Verdibasert ledelse og selvorganisering
- Etikk, virksomheters ansvarlighet og selvregulering
- Taus viten og sosial grammatikk

I denne oppgaven presenteres hans siste bok:

Petersen, V. C. (2004): *Hinsides regler – selvorganisering og ledelse med ansvar*. København Børsens Forlag.

Hovedtrekk hos Petersen (2004)

I likhet med de tre andre bidragene som er presentert ovenfor, handler også denne boken om en alternativ styringsforståelse i forhold til styring med regler og kontroll. Petersen bruker imidlertid en noe annerledes måte å formidle sin ”teori” på, i det han i lite grad bruker kjente etiske ord og begreper for å forklare de fenomener han omtaler. Petersen snakker om taus viden og tyste verdier som faktorer som medvirker til selvregulerende og selvledende adferd, liknende det som beskrives som intuisjon, sensibilitet og dømmekraft. Gjennom å skrive fortellinger får han frem de poengene han ønsker å formidle. Kanskje er dette den eneste mulige måte å formidle slike fenomener på. For hvilke ord skal man bruke for å beskrive det ordløse? Dette medfører imidlertid at det finnes lite av etiske begreper å feste oppmerksomheten rundt.

Petersen starter med å peke på moralsk forfall som resultat av en avpersonifisering av ansvar. Dette medfører i følge Petersen behov for en øket bevissthet rundt det individuelle ansvaret. I flere ulike sammenhenger peker han på at bruk av regler og tradisjonelle etiske forståelser ikke fører frem i dagens virkelighet. Han mener det er behov for en regulering som overlater mer til den enkeltes ansvar. I sitt arbeid avspeiles altså ”tause og tyste” aspekter av viten og verdier som en forståelse av hva som sikrer enighet om formål, en fornemmelse av retning og en koordinering av innsatsen. Noe han mener er sterkere enn alle de eksplisitte forsøk. Vi skal nedenfor se litt nærmere på hva han legger i dette.

Klargjøring av etikkbegrepet hos Petersen

Jeg nåede frem til den erkendelse, at selvregulering baseret på en forståelse af tavs viden, tyste værdier og de processer, hvorigennem de forandrer sig, ville være af stor betydning i bestræbelserne på at løse de problemer, der knytter sig til uetisk adferd. At en eller anden form for selvregulering, hvor pligter går hånd i hånd med rettigheder, og hvor den enkeltes ansvar udledes af et kollektivt ansvar, ville repræsentere et levedygtigt alternativ til kollektive bestrævelser på at regulere på den traditionelle, bureaukratiske måde (Petersen 2004:9)

Petersen (2004) presenterer en forståelse av at viten og verdier hviler på et taust fundament. Dette mener han gir en dypere forståelse av hva vi legger til grunn når vi evaluerer og beslutter å følge en bestemt kurs eller handle. ”...forsøg på at finde et fundament for etisk domme i en eller anden form for ubeskrivelig etisk og social grammatikk” (s.122).

De viktigste aspektene for taus viten mener han viser at vi vet mer enn vi kan formulere i ord. Han peker dermed på at det er forgjeves å skulle forsøke å gjøre alle aspekter av viten eksplisitte. Det blir derved litt uklart om han har gått bort i fra tanken ved det etiske regnskap der man skulle samles og komme frem til et sett felles verdier. Kan den tause viten og de tyste verdiene beskrives og nedskrives? Hvis ikke, hvordan skal man da vite om alle forstår dette tause som en pil som peker i samme retning?

Petersen (2004) anvender Damasio begrep om *somatiske markører* med tanke på å oppnå innsikt i denne ”indre stemme”. Han påpeker i den sammenheng at Damasio innleder med å fremføre omtrent samme innvendinger mot de tradisjonelle etiske teorier som den retningen han selv representerer har fremført; ”mod fornuftsbegrundende holdninger til at forklare de moralske domme, man fælder” (s.123). I det sitat han trekker inn fra Damasio kommer det frem en kritikk av Platon, Descartes og Kant i det de hevdes å mene at man må se bort fra følelsene skal man treffe de beste beslutningene.

For ham er dette ”the high-reason view”, som ”antager, at når vi træffer de bedste beslutninger, er vi til fryd og stolthed for Platon, Descartes og Kant. Den formelle logikk vil af sig selv give os den bedst mulige løsning på ethvert problem”, og for at kunne opnå det ”må man se bort fra emotionerne” (Damasio 1994:180, sitert i Petersen 2004:123)

Petersen (2004) støtter seg til Damasio og Dennett, og mener vi gjør feil i å tro at vi fungerer som avanserte elektroniske lommeregner, når vi står overfor et etisk dilemma. Han mener vi har en innebygget taus viten som hjelper oss i etiske dilemmaer.

Står vi over for et etisk dilemma, kan en tavs hjertets kontrollant kanskje hjelpe os med at producere og vurdere de mange flygtige skitser af eventuelle beslutninger og handlinger, før vi bevidst ræsonnerer os frem til, hvad vi skal gøre (s.123).

Han mener de ”somatiske markører” tvinger oss til å til å rette oppmerksomheten mot de negative konsekvensene av en gitt handling, og dermed fungerer som automatisk alarmsignal.

En somatisk markør tvinger os måske til at rette opmærksomheden mod de negative konsekvenser af en given handling og fungerer som et automatisk alarmsignal, der siger : Pas på – der er fare forude, hvis vi vælger den mulighed, der fører til dette resultat (Petersen 2004:123).

Dette alarmsignalet, mener han, får oss til å avvise hvert valg som har negative konsekvenser, og i stedet velge andre alternativer. Han poengterer at den somatiske markør kommer med en impuls *før* vi bevisst resonnerer over problemet.

Den sociale (eller etiske) grammatikk.

Petersen (2004) forsøker å vise at det finnes en form for *ikke-subjektiv felles fundament* for de somatiske markører vi er i besittelse av. Dette kaller han ”*Den sociale (eller etiske) grammatikk*” (s.125). Han forklarer han velger å bruke både betegnelsen sosial og etisk, fordi han vil understreke den sosiale delen av denne grammatikken. Han poengterer at visse deler er kun sosialt betinget og ikke nødvendigvis etisk. Som eksempler trekker han frem bordmanerer og regler om påkledning.

For å klargjøre hva som forstås med ”grammatikk” trekker han inn Cosmides og Toby (1994), som forklarer grammatikkbegrepet i studier av hvordan man resonnerer. Grammatikk forstås der som et sett bestemte regler som kan generere alle passende følgeslutninger uten samtidig å generere de upassende. Det er i følge Petersen en grammatikk som handler om å resonnere sosialt, for følgeslutningene faller inn under sosial motivasjon og adferd. En upassende følgeslutning vil i en slik forståelse bli forstått som uforståelig eller meningsløs. Eller, tilføyer Petersen, *som uetisk*. Petersen (2004) uttrykker at en sosial grammatikk vil være karakterisert ved å være:

- Lagdelt og betinget, ikke udledt af simple principper
- Fælles som en kollektiv samvittighet, internalisert af enkeltindivider
- Generativ og ikke-determinativ (s.126).

Hva Petersen mener med ”simple principper”, kan nok tolkes på forskjellige måter. Det anes allikevel et bakspark til tradisjonell etisk teori. Petersen (2004) legger vekt på at denne grammatikk ikke kan læres direkte ved å bli undervist i sosiale grammatiske regler, men at vi lærer dem indirekte av de mennesker som bruker den ved å etterligne. Når det moralske stoff ikke kan bruke regler og kontroll for å sikre ønsket adferd, må synet på det moralske stoff

avdekkes litt etter litt gjennom; "...den måden de handler og reagerer på i dagligdagse situationer, ved stiltiende at trække på deres kollektive og personlige verdier i deres adfærd" (s.144). Skal vi forstå dette i forbindelse med ledelse, vil det bety at lederen må gå foran som et godt eksempel. Ut i fra en dett er veien ikke lang til å påstå at denne forståelsen på lang vei er sammenlignbar med Kant sin ide om at: "Handle bare gjennom den maksime gjennom hvilken du samtidig kan ville at skal bli en allmen lov til" (Kant anvendt i Nyeng 1999). Selv om Petersen ikke snakker om viljestyrte handlinger blir balansen hårfin i det det går på å "lære" en viss ønsket adferd videre.

Petersen (2004) peker på at denne forståelse kun lar seg gjennomføre dersom lederen selv tar del i aktivitetene: "Men det kunne i virkeligheten kun ske, hvis lederen selv sto for disse verdier, demonstrerede dem i praksis og opmuntrede til initiativer, der understøttede dem" (s. 255). Videre sier han:

Det er, ved at ledelsen foregår med et godt eksempel, at medlemmerne af en organisation kan se, at ledelsen mener det for alvor. Erklæringer på papiret er bestemt ikke nok, og undskyldninger gør medarbejderne kyniske. Kun ved konsekvent at optræde i overensstemmelse med de verdier, man normalt giver udtryk for i organisationen, kan lederne styrke troen på at der er tale om verdier, som skal efterleves af alle (Ibid:258)

Det at lederen ikke bare må mene det, men må vise det i sine prioriteringer og handlinger, er et viktig poeng. Det kan virke som om det her er snakk om et dydsprosjekt som Aadland (2004) beskriver.

Utvikling av en individuell moralitet.

Petersen (2004) snakker altså om en indirekte læreprosess når det gjelder utvikling av en individuell moralitet. Og som vi har sett beskrevet overfor handler det om en dialog med mer enn ord. Denne form for læring mener han er mer hensiktsmessig dersom man skal snakke om å være i besittelse av individuell moralitet. Å snakke om individuell moralitet ved å følge moralske regler mener han er umulig.

Hvis man lærer at følge et sæt meget præcise og strenge moralske regler, som kun kræver et minimum af viden og tankevirksomhed, så handler man måske – ved at følge disse regler og forskrifter – som om man var i besiddelse af moralitet, men det ville være en moralitet, der kunne ændres af regelsættende myndigheder, ikke en moralitet, der var forankret i individet (s.146)

En kritikk av diskursetikken

Mens Pruzan til en viss grad tar i bruk diskursetikken i sin beskrivelse av arbeidet med det etiske regnskap, stiller Petersen seg kritisk til en bruk av diskursetikk i denne sammenheng:

Nogle synspunkter favoriserer metoden med omhyggelige overvejelser og åpen diskussion, såsom diskursetikk og de opfattelser af etik, der defineres ved konsensus, men det er i strid med den lagdelte modell, jeg har opstillet. Og efter min opfattelse er diskursmodellerne på en måde dømt til at mislykkes, for det at gennemføre en diskurs forudsætter, at vi i forvejen har fundamentale opfattelser, viden og kulturelle færdigheder til fælles. Det betyder at en diskurs om et bestemt begreb som et minimum forudsætter, at der i forvejen er delvis enighed om brugen af begrebet (Petersen 2004:153).

Den gylne middelvei mellom dogmatikk og relativisme.

Spennet hos Petersen (2004) kan sies å ligge mellom to former for sosial orden. 1. En sosial orden med stabile, regelmessige adferdsmønstre, og 2. en sosial orden med en samarbeidsorientert adferd. Vil det dermed si at Petersens utgangspunkt kan forstås som etisk relativisme, på den helt motsatte side av aksene enn en mer dogmatisk forståelse? Det er ikke det Petersen mener med å fremme en slik teori. Han ser behovet for at det i visse settinger er behov for regler og kontroll. Poenget er at hans forståelse av etikk er kontekstavhengig. Det vil si at den fremsetter ingen prinsipper om universelle forståelser som skal fungere til enhver tid. Den bærer preg av et positivt syn på menneskeheten, i den forstand at det i ethvert menneske finnes en mulighet for utvikling av en sensibilitet og en dømmekraft bygget på en felles forståelse av uuttalte verdier.

Teorien om tids- og kulturel avhengige moralske kodekser, om kontekstsensitive generelle moralitetsopfattelser, og om tyste og felles universelle undertråder av moralitet, der omfatter sympati, gjensidighet, det å komme du av det med hinanden i en gruppe samt symbolske refleksjoner med evnen til å sette seg i en andens sted (Petersen 2004:213).

Oppsummering

Petersen legger frem en etikkforståelse som i likhet med Dybdal Jensen kan sies å ha liten eller ingen grad å bygge på moralfilosofi. Han uttaler at vi ikke fungerer som automatiske lommeregnerne når vi står overfor et etisk dilemma. Noe han hentyder moralfilosofien tar høyde for. Han trekker inn den ”sociale grammatikk” som handler om å resonnerer sosialt og ut i fra dette komme frem til passende følgeslutninger. Etikk som grunnleggende antagelser eller stilltiende enighet gjør etikken til noe enda mer abstrakt og u håndgripelig, men kan hende like effektiv. Petersen snakker i likhet med Dybdal Jensen om en læreprosess, der det skjer en

utvikling av en individuell moralitet. Han nevner imidlertid ikke Aristoteles eller dydsperspektiv i den forbindelse. Han poengterer som de andre tre forfatterne at lederen ikke bare må mene det, men vise i sine prioriteringer og handlinger at han/hun tar del i det verdibaserte perspektivet. Petersen snakker om etikk som ordløs. Det er også nettopp derfor det er behov for forskning på feltet for å få vite mer om dette.

Oppsummering av de fire forfatternes forståelse og anvendelse av etikkbegrepet i sine teorier om VBL.

Den opptatthet av etikk som kommer til syne hos de fire forfatterne er først og fremst forstått som grunnlag for styring i organisasjoner. Det kan konkluderes med at den danske tradisjon innen VBL ikke behandler ”etikk” som et tilleggsperspektiv, men som et perspektiv som i stor grad danner grunnlaget for styringsforståelsen. Spørsmålet er imidlertid hva de legger til grunn for sin etikkforståelse. Det som kommer frem av presentasjonene er at de beveger seg bort fra moralfilosofien og mot andre fagfelt som for eksempel kognisjonsforskningen, for å hente frem grunnlagsforståelser. De fire teoriene viser seg å bygge på en del sammenfattende forståelser. Det gjelder for eksempel:

- Liknende beskrivelser av vår samtid som viser økende grad av nye utfordringer med et uttalt behov for økt fokus på etikk.
- Enighet om at de perspektiver som er anvendt i styringsforståelse til nå, ikke i tilstrekkelig grad er i stand til å møte disse nye utfordringene.
- Snakker om en ny måte å forstå etikk, ikke som universelle teorier men som er bundet til den kontekst den utformes innen.
- Moralfilosofien trekkes i liten grad inn i utformingen av denne ”nye” etikk.
- Liten forståelse for etikk som fag, i det den kritiseres for å være utviklet av eksperter ut i fra deres egne verdensbilder uten å trekke inn andre forståelser. Denne kritikk er gjort ut i fra at de fire teoretikerne selv forstår etikk som en felles prosess. Der alle berørte parter med gode grunner skal godta den foreskrevne etikk.
- I den grad moralfilosofi trekkes inn, er det i beskrivelsen av den rasjonelle regelstyringen, som fremstilles som en slags motsats til VBL.

Jeg har imidlertid problemer med å få tak i hvilke elementer, for uten samtalen mellom organisasjonens aktuelle interessenter, som medvirker til dannelsen av *etikk* slik det forstås hos de fire forfatterne. Kanskje det ikke er noen andre perspektiv en de som oppstår i selve samtalen? Ingen moralfilosofi og ingen utenforliggende ”minste felles multiplum” av

fellesskapsverdier som for eksempel menneskerettigheter el.l. Den etikk som skapes og benyttes i organisasjonen har ikke noen andre eksterne perspektiver å belyse etikken ut ifra. Selv om det kanskje er mange interessenter som medvirker i denne prosessen, sikrer ikke det at grunnleggende menneskelige normer (forstått som for eksempel menneskerettighetsperspektiver) trekkes med. Interessentgruppen som er med i prosessen er det dessuten ledelsen av organisasjonene som definerer. Det er også ledelsen som må ta en avgjørelse dersom det oppstår uenighet. Det kan derfor sies at den til en viss grad bygger på felles verdier.

Når det gjelder forståelse av etikk hos de fire forfatterne sitter jeg igjen med fire temaer som peker seg ut som felles inntrykk fra de fire presentasjonene:

- **Kritikk av tradisjonell etisk teori.** Samtlige forfattere later til å legge den tradisjonelle forståelsen av etikk til grunn for den styringsforståelse som taler for bruk av regler, kontroll og makt. Det er denne form for styring VBL er ment å være en motvekt eller i det minste et supplement til. Dermed virker det som om det er utelukkende å trekke noen av de tradisjonelle moralfilosofiske idéer med i teorier om VBL.
- **Etikk mellom dogmatikk og relativisme.** Kritikken mot den tradisjonelle forståelsen av etikk går på at den gir inntrykk å være universell og på den måte kontekstuavhengig. Den oppfattes som en forståelse som underbygger anvendelse av regler og kontroll. Forfatterne peker på en mer individuell forståelsen av moral i dag, og at det derfor ikke går an å lage en *felles teori om moral*. Dette *felles* må derfor finnes mellom de ulike moraler. Spørsmålet er om denne forståelse kan betegnes som etisk relativisme. Vil det dermed si at alt kan være rett bare gruppen er enig om det?
- **Etikk krever at ledelsen engasjerer seg.** Den danske tradisjon er tydelig på at dersom denne styringsfilosofi skal fungere, må ledelsen stige ned fra hvor de enn sitter, og ta del i prosessen. Aristoteles eller dydsperspektiver nevnes imidlertid ikke.
- **Fokus på etikk som et resultat av et ytre krav er en defensiv bruk av verdier.** Den danske tradisjon innen teorier om VBL gir ikke inntrykk av å være en type døgnflue teori som kun er dukket opp på grunn av forespørsel etter nye ideer som skal selges.

I drøftingen i neste kapittel startes det med å sammenfatte og analysere de fire forfatternes forståelser av etikk. Deretter foretaes en videre drøfting med utgangspunkt i de fire emner som her er beskrevet, og som synes å skille seg ut som hovedtrekk ved de fire forfatternes forståelser.

DRØFTING

I drøftingen behandles videre noen av de funn som kom frem av presentasjonene. Drøftingen starter med å sammenfatte og analysere de fire forfatternes forståelser av etikk. Deretter drøftes de fire emner som kom frem i oppsummeringen av presentasjonskapittelet. Som påpekt tidligere er etikkforståelsen hos de danske forfatterne ikke representativ for VBL teorier generelt. For å belyse fenomenene fra flere sider vil det i drøftingen trekkes inn aspekter fra andre forfattere innen VBL litteraturen, samt fra litteratur om etikk, ledelse og vitenskapsfilosofi. Utgangspunktet er imidlertid de fenomen som kommer frem av presentasjonene av de fire forfatterne.

Som beskrevet i innledningen ligger det bak dette arbeidet en interesse for feltet; etikk og ledelse generelt og utvikling av teorier om VBL spesielt. Et underliggende spørsmål i oppgaven er derved hvorvidt verdibasert ledelse trekker inn etikk som fag, i sine teorier. Noe av drøftingen vil derfor å belyse dette.

Avslutningsvis settes de fire teoriene opp i en modell som viser hvor de fire teoriene plasseres med tanke på sin forståelse og anvendelse av etikk, ut i fra den forståelse av etikk som ligger til grunn for denne oppgaven.

På hvilke måter forståes og anvendes etikkbegrepet i de fire teoriene

De fire forfatterne har sammenfallende beskrivelser av vår samtid, og later til å se mye av de samme etiske utfordringene: "I en stadig mere dynamisk, kompleks og spændingsfylt verden" (Pruzan 1994:98), "Når tvangen til fornyelse ustandselig sætter os i situationer, som verken er planlagte eller blot forudsete..." (Thyssen 2002:12), "Virksomhedens omgivelser stiller øgende krav om indflydelse og ønsker sikkerhed for virksomhedens samfundsmæssige ansvarlighed" (Dybdal Jensen 1998:5). Petersen beskriver "se vekk samfunnet", der vi lett ser vekk i stede for å ta ansvar som medmennesker. Han beskriver et samfunn som lettere snakker om rettigheter enn ansvar. Disse beskrivelsene danner bakteppe for hvorfor trekke etikk inn i organisasjon- og ledelse.

De anser ingen av de eksisterende grunnlagene for å være anvendbare når det gjelder å håndtere en slik utvikling. Thyssen (2002) peker på at tradisjonelle etiske teorier ikke har noe å stille opp mot de nye utfordringene i samfunnet; "...hverken den kristne moral, humanismen, Kants pliktmoral, eller Stuart Mills nyttemoral har noget særlig at byde på..." (s.9). Pruzan (1994) trekker frem traditionelle referanserammer som økonomi, hierarki, jura og vitenskap, og uttrykker at verken disse eller personlig intuisjon er i stand til å håndtere de

mer komplekse problemstillinger vi står overfor. Det bemerkes at han ikke engang nevner moralfilosofien som et aktuelt område å søke svar. Dybdal Jensen (1998) legger moralfilosofers teorier til grunn for en rasjonell styringsforståelse han mener ikke lenger er hensiktsmessig i møte med nye utfordringer: Petersen (2004) taler mot bruk av ”fornuftsbegrundende holdninger til at forklare de moralske domme, man fælder” (s.123), og begrunner det med at vi ikke fungerer som elektroniske lommeregnerer når det gjelder moralske problemer. Dybdal Jensen peker på at etikk og moral står i et forhold til hverandre, men ikke i et ønsket velfungerende forhold. Han beskriver etikken som en overpersonlig etikk som i sin juridiske fremtredelsesform går i regelharnisk. Han uttrykker at en slik rasjonell etikk trenger frem over moralitetens grunn og fortrenger det som danner grunnlaget for moralsk ansvarlighet. I følge de fire teoretikerne er det behov for et nytt grunnlag for å møte de problemer som dukker opp i kjølvannet av disse endrede betingelsene,

I teoriene kommer de med forslag på hvordan dette kan/bør gjøres. Blant annet gjøres dette ved å trekke ”etikk” inn som perspektiv på styring og beslutningstaking i organisasjonen. Et samlet inntrykk fra de fire teoriene er at det her er forsøkt å danne en ny forståelse av etikk. Thyssen (2002) bemerker selv at ordet etikk blir brukt på en usedvanlig måte i hans teori; ”Vi vil her bruke ordet etikk på en usædvanlig måte” (s.276). Han poengterer at det ikke forstås som et ord parallelt med moral, og heller ikke som teori om moral. Både Thyssen (2002) og Pruzan (1994) skiller mellom etikk og moral:

...mens etikk er uttrykk for fælles værdier hos organisationen og dens interessenter, er moral en personlig sag, som normalt ikke angår organisationen (Thyssen 2002:261).

Mens moralens funktion er at samstemme forventninger og løse konflikter i en gruppe, er etikkens opgave at samstemme forventninger og løse konflikter mellem parter med hver deres syn på moral – på hvad der er rigtigt og forkert, godt og skidt” (Pruzan 1994:99).

Thyssen (2002) beskriver etikk som uttrykk for felles verdier. Etikken sees i like stor grad som selve prosessen i utarbeidelsen av disse felles verdiene, som verdiene i seg selv. Til sammen utgjør dette forståelsen av etikk. Pruzan (1994) fremmer en mer dynamisk forståelse av etikk, der etikkens oppgave er å samstemme forventninger og løse konflikter. Selve etikkbegrepet blir her tillagt en menneskelig egenskap ved å kunne *løse* en konflikt. I utgangspunktet er det vel kun menneskene som *er* i konflikten som kan *ta i bruk* etikken for å komme frem til en løsning. Kanskje er dette flisspikkeri, men det kan si noe om forståelsen av etikkbegrepet. I en senere artikkel gjør Pruzan noe lignende i det han reflekterer over

bevissthet i en organisatorisk kontekst (Pruzan 2001). Der spør han om det kun er individer som kan reflektere, evaluere, lære og gjøre veloverveide valg (ha bevissthet), eller om man også kan snakke om organisasjoner på samme måte. Pruzan mener man kan det. Han konkluderer med at organisasjoner har potensialet til å utvikle *bevissthet* i forhold til å være reflekterende og verdi orienterte. Artikkelen bygger på et syn på organisasjoner som sosiale system, med mulighet til å innarbeide en bevissthet; "...an organization is here considered to be a social system with the self-referential ability to describe itself and reflect upon itself on a basis of its shared values" (Pruzan 2001:278).

Felles for Thyssen og Pruzan er at de forstår etikk som moral for mennesker som har forskjellig moral; "altså en moral av anden orden" (Thyssen 2002:276). Dette kan virke noe forvirrende da det først hevdes at etikk ikke forstås som moral. Det handler altså allikevel om moral, men en annen type moral da den er av "annen orden". Hos Thyssen (2002) forstås etikk som felles verdier. Denne moral av annen orden utformes altså som et sett felles verdier. Etikken må komme frem av en samtale mellom de berørte parter: "En organisations etikk må opstå i en samtale mellem de interessenter, som påvirker og påvirkes af dens beslutninger" (Thyssen 2002:278), og "etik er uttrykk for *sensibilitet* for andre personers visioner om, hvad der er et godt liv" (Thyssen 2002:10). Denne oppfatning synes også å få oppslutning hos Pruzan og Dybdal Jensen. Petersen nevner derimot ikke samtalen som noe kriterie.

Dersom etikk forstås som et uttrykk for felles verdier hos organisasjonen og dens interessenter, er det nærliggende å tro at begrepet etikk vil forstås forskjellig fra organisasjon til organisasjon da de alle har forskjellige ansatte og interessentgrupper. En slik etikk er strengt kontekstavhengig, og gir ingen grunnlag for forståelsen av at det finnes noen gyldige universelle etiske teorier.

I presentasjonene kom det frem en noe ulik tilnærning hos de fire forfatterne, men felles er at de i liten eller ingen grad trekker inn moralfilosofi i sine teorier om VBL. I den grad de trekker inn moralfilosofien er det for å beskrive den styringsforståelse som de ønsker å fremstille et alternativ til. Deres etikkforståelse later i stor grad å kun legge sin forankring i det fellesskapet som organisasjonen (ledelsen) definerer. En kritikk mot en slik forståelse er at dersom etikken ikke forankres i noe *utenfor* den aktuelle gruppen, vil etikken være prisgitt de perspektiver som gruppen til sammen evner å se. Litt satt på spissen vil det si at denne samtalen kan resultere i enighet om hvilke verdier som helst, og allikevel bli regnet som etikk. Dersom vi forstår Hells Angels som en organisasjon, vil den ut i fra dette kunne sies at dersom de samles med sine interessenter og kommer frem til et sett felles verdier, vil de drive med verdibasert ledelse der "etikk" står sentralt. Da er vi tilbake til det jeg startet med i

innledningen i hva som kan forstås som VBL. Ingen teorier eller universelle standarder har mulighet til å gi sine kritiske perspektiver dersom det er opp til organisasjonen selv å forme sin etikk. Det blir her vesentlig hvordan prosessen med utarbeidelsen av disse felles verdiene forstås, og hva som legges i ”gode grunder” for den enkeltes aksept av verdigrunnlaget.

I det videre vil drøftingen gå rundt utvalgte poeng som kom frem i presentasjonen. Det vil si en drøfting med utgangspunkt i de fire forfatternes forståelse og anvendelse av etikk.

FORSTÅELSEN AV ETIKK IKKE KNYTTET OPP MOT TRADISJONELL ETISK TEORI

Hverken forsøg på at analysere motiver, som Immanuel Kant, eller beregne konsekvenser som John Stuart Mill, kan løse problemet. Motiver er usynlige, og konsekvenser er uberegnelige. Hvad der vil gavne på lang eller kort sig er usikkert og rummer ingen løsning på værdikonflikter. Det nytter heller ikke at teste om parterne er autentiske. Det er dels umulig, dels irrelevant (Thyssen 2002:238).

Undersøkelsen av de fire forfatterne viser at den danske tradisjon i liten eller ingen grad trekker inn tradisjonell etisk teori i utforming av teori om VBL. Det er variasjoner mellom de fire forfatterne, og Thyssen kan kanskje tolkes som den som i størst grad avviser tradisjonell etisk teori. Ikke alle forfatterne går frem på samme måte med åpen kritikk og avstandstagen til etisk teori. Pruzan (1994) gir uttrykk for hva etikkens oppgave *ikke* er i dagens samfunn. Med en hentydning om at det er akkurat det den tradisjonelle etikk assosieres med. Etikkens moderne oppgave er verken at definere en universaliserbar facitliste over moral-standarder eller at overlade det til en moralsk vismand – eller et etisk råd...” (s.119).

VBL fremmes som en alternativ styringsforståelse til styring med regler og kontroll. Som vi så hos Dybdal Jensen (1998) tillegges tradisjonell etiske teori å fungere som grunnleggende forståelse bak rasjonell styring. Han trekker inn både Kant, Hobbes, Bentham og Locke som filosofer hvis teorier legges til grunn for denne styringsforståelse. På den måte fremstilles moralfilosofi som motsats i forhold til den forståelse som ligger til grunn for VBL. Forfatterne må derfor i stede finne en ny forståelse av etikk. De fire forfatterne er ute etter en etikkforståelse som kan settes i sammenheng med en kontekst. En forståelse som åpner opp for å handle riktig i stedet for å gjøre ”det riktige”.

Det er ulike måter å fremme nye perspektiver innen etikk. Enkelte moralfilosofier påpeker at de ikke foreskriver noen *ny* moral, men bare begrunner og systematiserer den allerede gjeldende moral (Aristoteles, Kant, Stuart Mill). Mens andre bevisst gjør opp med den gjeldende moralen og foraslar en ny i stedet (Platon, Nietzsche) (Lubcke 1996:154). Uten

sammenlikning for øvrig ser det ut til at forfatterne i analyse materialet kan sies å tilhøre den gruppe som tar et oppgjør med allerede eksisterende moral på sitt område, og foreslår en ny vinkling. De peker alle på forskjellige måter på at den tradisjonelle etikk ikke har noe å stille opp mot de utfordringer vi står overfor i dagens samfunn.

Ikke alle deler den danske tradisjons forståelse om at det ikke er noe særlig å hente i den tradisjonelle etikken. **Fløistad** (2002) trekker inn og bruker etisk teori for å underbygge deler av sine synspunkter. Eks” Som Kant en gang sa det.....”, og ”Hume (1972) kalte dette for allmennmenneskelig....” (s.410). Han deler heller ikke oppfatningen om tradisjonell etisk teori som grunnleggende forståelse for regelstyring. Tvert imot gir han ulike beskrivelser av etikken; ”Etikk dreier seg om fellesskap og fellesskapsdannelse. Det er læren om hvordan vi kommer ut av det sammen med andre.” (Ibid:21). Fløistad ser etikk som en praktisk disiplin som sier noe om hvordan vi *bør* forholde oss til hverandre (Fløistad 2002:409). Han mener det er avgjørende at teoridelen av etikken peker henimot etisk praksis, det vil si moralsk adferd og handling. Hans definisjon av etikk blir derved:

...etikk er læren om begrunnelse av etiske normer eller prinsipper. Det er i alt fire slike begrunnelsesformer: begrunnelse ved prinsipper, ved konsekvenser, ved enighet om at en handlemåte er etisk korrekt, og gjennom plikt eller sinnelaget (Fløistad 2002:409).

Han nevner prinsippet ”Du skal ikke stjele” som en moralsk norm, der begrunnelsen er at du ikke ønsker å bli frastjålet noe selv. Derfor skal du heller ikke ta noe fra andre. Han nevner at man i tillegg gjerne definerer etikk som; ”..læren om å løse interessekonflikter gjennom argumentasjon” (Ibid). Han spør seg om dette løser etiske problemer i praksis? Selv mener han dette ikke er tilfelle. Han vil derfor foreslå en annen definisjon av etikk som er mer praksisorientert; ”Etikk er læren om etiske verdier og de normer og yrkesetiske regler og personlige relasjoner som er nødvendig for å gjøre verdiene forpliktende” (Fløistad 2002:410). Fløistad hevder at en bok om verdistyring i bedriften, er en bok om normativ etikk. Med normativ etikk forstås læren om hvilke verdier som bør gjelde, om hvordan livet bør leves i ulike situasjoner (Fløistad 1991:19). Han beskriver det videre som læren om fellesskapsverdier og de normer og regler som må etterleves for at fellesskapsverdiene skal realiseres.

Aadland (2004) foreslår dydsetikken som en veg til personlig utvikling for lederen. ”Ein skaper seg sjølv medan ein skriv si eiga livsforteljing, og trenar kontinuerleg på å bli dygdig – eller å utvikle personleg kvalitet, som det også kan uttrykkjast” (s.27). Den troverdige lederen mener han først og fremst er kjennetegnet av klokskap og dømmekraft.

Spørsmålet blir ”hvordan bli klok og dømmekraftig?”. Det er her dydsetikken kommer inn. ”Etikk og estetikk kan ikkje skiljast, og ei estetisk vakker handling kan først bli vakker når handlinga også er etisk god” (Ibid. s. 27).

Fløistad (1991 og 2002) og Aadland (2004) skriver begge om VBL og trekker inn etikk på forskjellige måter i sine teorier. Felles er allikevel at de trekker inn moralfilosofi for å underbygge sine forståelser av etikk.

Referanse til mer overordnede etiske resonnementer synes uunngåelig

Den danske tradisjons etikkforståelse kan likne kasustikken, som er en retning innen moralfilosofien som behandler etisk argumentasjon (Nyeng 1999). Kasuistikken går i enkelhet ut på at man betrakter konkrete tilfeller, og benytter anerkjente argumenter og konklusjoner fra tidligere relevant like situasjoner. Uten at man skal måtte gå veien om en abstrakt etisk teori. Nyeng poengterer imidlertid at det er vanskelig å se at standpunkter som er utviklet i tidligere liknende situasjoner, i seg selv kan tilføre generell gyldighet til nåværende standpunkter. Han peker på at å trekke slutninger fra tilfelle til tilfelle dreier seg om å finne igjen de samme etisk relevante elementene i nye situasjoner. Men til syvende og sist å avgjøre hva som er etisk relevant, og hvor mye vekt en etisk relevant egenskap skal tillegges, det mener han vanskelig kan gjøres utelukkende med referanse til tidligere vurderinger. At noe er etisk riktig fordi det var det tidligere, er vanskelig å akseptere. Nyeng støtter med dette oppgavens forståelse av at referanse til teori, eller i det minste til mer overordnede etiske resonnementer, synes uunngåelig. En etikkforståelse som fristilles fra andre kritiske perspektiver går glipp av viktige momenter for beslutninger og handlinger.

Begrepet om det postmoderne har også ”rammet” etisk teori

Nyeng (1999) peker på at benevnelsen ”postmoderne” er vag og har så divergerende anvendelser at ”det ikke lar seg gjøre å fremstille dette noe i retning av fullstendig” (s.142). Han spør hva vi skal med en benevnelse som ikke gjør annet enn å kritisere det vi frem til nå har bygget våre tanker om rett og galt på. I dette må jeg si meg både enig og uenig. Å kritisere og forkaste alt vi til nå har bygget våre forståelser på, virker lite nyttig. Men å dekonstruere tradisjonelle teorier kan være fruktbart når det gjelder opparbeidelse av ny kunnskap. Det er et stort sprang fra å påpeke mangfold og uenighet, til å påstå at ingen moralske prinsipper og normer er gyldige.

Hatch (2001) behandler postmodernismen i forbindelse med utviklingen av organisasjonsteori, og beskriver postmodernister som: ”Postmodernistene hevder at de dekonstruksjoner vi utfører, vil frigjøre oss fra tidligere totaliserende tankevaner (for eksempel letingen etter det eneste rette svaret, eller overbevisninger om at alle tenker eller burde tenke på samme måte som en selv)..” (s.62). Denne forståelsen av det postmoderne kan stemme godt med det inntrykk de fire teoretikerne gir i sin behandling av tradisjonell etisk teori. Men en dekonstruksjon behøver ikke nødvendigvis medføre en forkasting. Om de fire teoriene forkaster eller kun dekonstruerer moralfilosofien kan man stille seg spørrende til. Inntrykket er at de i hovedsak forkaster. Nyeng uttrykker at en noe pessimistisk fortolkning av begrepet går ut på at; ”Postmodernismen hevder å kunne oppgi ideen både om stabile sosiale roller og en kontekstuavhengig menneskelig rasjonalitet” (Nyeng 1999:146). Det vil si en oppgivelse av tanken om at det finnes forhold som ligger fast, og som moralske bedømminger til syvende og sist kan måles opp mot.

Den instrumentelle rasjonaliteten har vunnet over den kommunikative. Idealet om et felles beste er knust under vekten av hver enkelts tilbaketrekning til sin egen flyktige streben etter mest mulig goder. Fornuften er redusert til en rent overfladisk kalkulasjonsinstans (Ibid:146).

Nyeng (1999) beskriver videre at vi i det postmoderne også kan identifisere en form for etisk tenkning som er mer optimistisk med tanke på moralens mulighet:

Denne optimismen er imidlertid bygget på den omtalte dyptgående kritiske holdningen til modernismens tro på universell etisk teori og endelig grunngeving av moralske dommer. Optimismen skyldes ikke at man mener å ha funnet en bedre slik teori, men at man i stedet for teoribygging retter oppmerksomheten mot *det konkrete moralske ansvar* som ligger innevd i det å være til som sosialt vesen (s.147).

Videre uttrykker Nyeng at vi her snakker om den delen av postmoderne tenking som viser veien inn i *nærhetsetikken*. Denne form for tenking synes å virke kjent spesielt ut i fra det som kom frem i presentasjon av Petersen og Dybdal Jensen. Vil det si at den danske tradisjon har en postmodernistisk forståelse av etikk som retter den inn mot en nærhetsetisk forståelse? Kanskje det allikevel finnes spor av ulike teorier fra moralfilosofien i de fire forfatternes fremstillinger av VBL.

Postmodernisme som begrep kan sorteres inn under relativismen i det hos mange forstås som et ”alt kan godtas” –perspektiv. De fire teoretikerne tar avstand fra en etikk de mener er dogmatisk, og definerer forståelse av felles verdier som etikk. Vil det dermed si at den danske tradisjon går i andre enden av grøfta i en relativistisk forståelse av etikk. En etikk

som sier at alle har rett. Vi skal nå forsøke å se de fire teoretikernes forståelse av etikk i spennet mellom dogmatisme og relativisme.

ETIKK MELLOM DOGMATISME OG RELATIVISME

Hverken dogmatikken eller relativismen giver farbare løsninger. Den ene står alt for fast på et vilkårlig synspunkt, den anden afviser overhovedet at stå fast (Thyssen 2002:9)

Kritikken mot den tradisjonelle forståelsen av etikk går på at den gir inntrykk av at det finnes noen regler for rett og galt. Særlig pekes det på dens tendens til å komme med universelle retningslinjer som er uavhengig av tid og sted. Den oppfattes som en forståelse som underbygger anvendelse av regler og kontroll. Forfatterne peker derimot på en mer individuell forståelsen av moral, og at det derfor ikke går an å lage en *felles teori om moral*. Dette *felles* må derfor finnes mellom de ulike moraler. Dersom etikk skal forstås kun ut i fra hva et bestemt fellesskap kommer frem til, uten at den forankres i noe utenfor fellesskapet, vil en viss grad av relativisme kunne spores. Det er fort gjort å kaste ut babyen med badevannet. Selv om man er ute etter å fjerne kontekstfrie regler, kan det være noe der som er verd å ta vare på. Mellom ideen om hver enkelts frie valg, og samtidig ikke miste av syne muligheten for at fornuften kan sette grenser for hva som kan og bør velges.

På liknende måte kan man forstå etikk som bundet opp i forholdet mellom *frihet* og *fornuft*. Mens dogmatisme og relativisme forstås som to ytterpunkt, trenger ikke frihet og fornuft engang å være motstridende. Kanskje er det slik at for å være frie må vi anvende fornuften på en eller annen måte for å styre våre handlinger. Dette er et typisk og sentralt trekk ved Kants pliktetikk;

Vi er frie mennesker først når vi har realisert vår evne til å *vurdere* de handlingsimpulser/behov/ønsker som motiverer oss. Først når vi har *valgt* å la et behov føre til handling, først når vi har latt et behov eller et ønske bli handlingsbestemmende, er vi frie og ansvarlige mennesker” (Kant behandlet i Nyeng 1999:15).

Aadland (2004) peker på at samtiden hyller individet som målestokk for hvordan samfunnet bør utformes. Han stiller seg spørrende til om individualismen, med sitt fokus på retter og lykke-for-meg, har for lite syn for fellesskapet som selvstendig størrelse.

”Organisasjonar er verdi- og målsøkjande kommunikative fellesskap og difor avhengige av fellesskapsverdiar for å kunne fungere. For stort fokus på individuelle reglar og rettar kan verke lammande for verksemda.” (s.26). Aadland peker på at tiden kanskje er inne for å bli

enige om hva som er viktige dyder og verdier. Det handler om å utvikle fellesskapsverdier. Han frykter at dersom man slipper kaos løs etter prinsippet ”hver sin egen lykkesmed”, blir etikken redusert til forhandlinger og kontraktteorier som bare kan nyttes til å demme opp for de verste overgrepene.

Blir etikken liggende mellom juridiske regler og moralske regler?

Når vi skal diskutere etikk i teorier om VBL er det vanskelig å la være å komme inn på hvordan VBL skiller seg som styringsform i forhold til regelstyring og målstyring. Da danskene i liten grad fokuserer på målstyring, blir VBL hos de sett i forhold til regelstyring. Alle de fire forfatterne ser VBL som et alternativ til regelstyring. Flere nevner at det til og med kan forstås som en erstatning for bruk av regler (eks. Dybdal Jensen).

Thyssen (2002) peker på at det for en juridisk regel gjelder at kun det som faller inn under regelen er gjeldende. Nye forhold er usynlige i lyset av regelen, hvilket er et problem når tvang til fornyelse stadig gjør unntagelser fra regelen. Samtidig er respekten for regler svekket. Som løsning på dette foreslår Thyssen å trekke inn så mange som mulig i planleggingen, så de også har et ansvar dersom virkeligheten faller annerledes ut enn planlagt. ”Derfor må den vision og de verdier, som en organisation styrer efter, være accepteret af så mange parter som mulig” (s.115). Disse må hele tiden følges opp og utvikles.

Han peker på at det alltid dukker opp situasjoner som ikke dekkes av reglene, det er her utfordringen kommer. Dersom det er mye regelstyring vil ikke arbeidstakerne være trygge på hva de skal gjøre dersom det skjer noe som faller utenfor regelen. På den ene side kan ikke organisasjonen fininnstille sitt regelsett til alle tenkelige situasjoner, på den andre side må den ha et regelsett for å unngå vilkårlighet. (Ibid:179). Videre skiller han mellom stram og løs kontroll ved å ha ubestemte og bestemte regler. (Ibid:180). Ubestemte regler mener han også kan være verdier som angir en orientering som gir plass til individuell fortolkning i de vanskelige tilfellene. Å lage et sett etiske regler for hva som er akseptabelt, er tilbake til regelstyring. Han erkjenner at etikken vil ligge mellom disse to; juridiske regler og moralske regler;

Man kan se hvordan etikken ligger på et springende punkt mellem juridiske regler, som støttes av et magtsystem, og moralske regler, som kun kan true med tab af aktelse (Thyssen 2002:288).

Et paradoks ved denne fremstilling med bruk av verdier i organisasjoner er nettopp dette Thyssen peker på, at verdiene på mer enn en måte tar over den kontroll som regler

tidligere hadde. Verdiene presenteres ofte som noe som ganske selvfølgelig er iboende i praksis, og samtidig som en rekke eksplisitte krav til ansatte om hvordan de forventes å opptre. Dermed er man ikke så langt unna den tradisjonelle regelstyring, som man samtidig ønsker å utvikle seg vekk fra.

Rendtorff Gjorde i 2000 en forskningsreise til USA der han besøkte en rekke forskningssentre og universiteter og hadde samtaler med en rekke nøkkelpersoner. Temaet var verdibasert ledelse i et felt mellom etikk og rett, som i følge ham selv er beskrivende når det gjelder den amerikanske utviklingen på feltet (sier noe mer om dette senere).

Aadland (2004) viser til at samfunnet krever mindre rigiditet og regulering, men samtidig må det finnes noe annet som knytter oss sammen. Han mener verdier er passe diffuse til å ta over den funksjonen.

Kompetansesamfunnet krev mindre rigiditet og regulering, samstundes som organisasjonar må knytas i hop av noko sameinande for å vere ”felles innsats mot felles mål”. Verdier og visjonar kan fylle rommet etter rigide reglar – som bør fjernast. Verdier er høveleg diffuse til ikkje å kjøve, og passe utfordrande til å inspirere – både for intellekt og kreativitet (s.28).

Men betyr et synlig verdigrunnlag at man også bør utforme etiske retningslinjer? For å sikre oss at alle våre eksterne interessenter skal møte de valgte verdier i våre ansatte og frivillige, kan en måte være å lage et sett konkrete retningslinjer for handling og atferd. Det er derimot en fare for at etiske retningslinjer legger til rette for lydige og tilpassede medarbeidere i et hierarki. Hvis noe ikke er forbudt, er det tillat og dermed riktig? For mange regler kan føre til etisk bevisstløshet. Målet er at de ansatte utvikler evnen til å reflektere og ta stilling til verdirelaterte spørsmål de møter i jobben selv. Aadland uttrykker at vi trenger ikke lenger bare folk som er lydige og lojale. Vi trenger medarbeidere som er reflekterte og modige, som vet hva de står for og som har personlig integritet. I en artikkel i Ukeavisen ledelse skisserer Einar Aadland to mulige veier til en bærekraftig moralsk troverdighet. Den ene er reglenes vei, og den andre er dydens vei. Her uttaler han;

Regelmoral er for pingler, og kan i høyden være nyttig som innføring for nybegynnere. Ledere bør fortest mulig komme i gang med å trene sitt etiske skjønn overfor de komplekse valg”. (Aadland i Ukeavisen Ledelse nr.9 -4.mars 2005).

Symboler og verdier er mer vide og upresise enn regler og mål som ledelsesverktøy. Dette åpner opp for frihet til å tolke de inn i hver ny situasjon, og på den måten blir de personlige for de som praktiserer verdiene.

Fløistad (1991) ser imidlertid ikke udelt negativt på bruk av regler. Av normene avledes regler, der regler i følge Fløistad er spesifikasjoner av normer og har særlig sin anvendelse i yrkeslivet. Videre omtaler han yrkesetiske regler som forpliktende normer for skikk og bruk. Han spør seg om de etiske verdiene blir gyldige gjennom yrkesetiske retningslinjer? Til dette svarer han ”Nei”. Han uttaler at det ikke finnes et regelverk som kan kontrollere frihetsevnen i oss, da det er egeninteressen og selvopptattheten som ofte vinner over hensynet til fellesskapet. Han mener det må *personlige relasjoner* til for å realisere de etiske verdiene og fellesskapskvaliteten.

De fire forfatterens forståelse av etikk der verdier benyttes som styring mot ønsket adferd, balanserer mellom å ta over rollen som regler (dogmatikken) eller som åpne ønskemål fritt for den enkelte å tolke og anvende (relativisme). I perspektivene som her er løftet frem ser vi både noen av fordelene og ulempene ved dette.

ETIKK KREVER AT LEDELSEN ENGASJERER SEG.

Det er bred enighet blant forfatterne at lederen/ledelsen må ta del i prosessene dersom det skal kunne ha noe effekt å jobbe med verdier (forstått som etikk). Det krever at ledelsen, som tegner organisasjonen som helhet, går i spissen og demonstrerer symbolsk og reelt, at verdiene betyr noe.

En virksomhed, som vil markere sine værdier, kan kun gjøre det, dersom ledelsen aksepterer dem og viser de (Thyssen 2002:269).

Værdibaseret ledelse er ikke noget, man kan igangssette ved hjælp af eksperter og iagttagelse på afstand. Som vi har været inde på tidligere: etikk er et spesielt styringsredskab, som man ikke kan benytte med fordel uden at være personlig involveret. Ledelse skal selv gå foran og vise, at ”ledelsen gør organisationens værdigrundlag synlig gennem sine handlinger (Pruzan 1994:143).

Det er, ved at ledelsen foregår med et godt eksempel, at medlemmerne af en organisation kan se, at ledelsen mener det for alvor. Erklæringer på papiret er bestemt ikke nok, og undskyldninger gjør medarbeiderne kyniske. Kun ved konsekvent at optræde i overensstemmelse med de værdier, man normalt giver uttrykk for i organisationen, kan lederne styrke troen på at der er tale om værdier, som skal efterleves af alle (Petersen 2004:258)

Men det kunne i virkeligheden kun ske, hvis lederen selv sto for disse værdier, demonstrerte dem i praksis og opmuntrede til initiativer, der understøttede dem (Petersen 2004:255).

Verdiene som utarbeides, og dermed etikken, blir i de fire teoriene forstått som et styringsredskap som kan supplere eller erstatte regelstyring og målstyring. Pruzan (1994) peker på at man vanligvis kan benytte et verktøy uten å være personlig involvert, men at dette ikke er tilfelle med etikken. Å trekke etikk inn i styringsforståelsen betinger slik de fire ser det, at ledelsen oppriktig tar del i prosessen.

Fløistad (1991) uttaler også at det er viktig at lederen går foran som et godt eksempel. Lederen bør kjenne til de etiske kjørereglene og arbeide på sine forpliktelser overfor normer og regler. ”Å lede en bedrift innebærer å utvikle forpliktelse hos medarbeidere overfor bedriftens målsettinger, herunder overfor etiske normer og regler” (s.29-30).

Dydsetikken, et aspekt når det gjelder implementering av verdier i praksis hos deg selv som leder.

Aadland (2004) tegner organisasjonen som et spindelnett, og plasserer lederen som den innerste sirkelen i organisasjonsnettet. Han beskriver dydsetikken som en vei til personlig lederutvikling. Dydsetikken har fokus på mennesket som er kilden til handlingene og har derfor ofte et begrep om det gode mennesket og dermed også om det gode liv for mennesket. Dyder er karakteregenskaper, det vil si permanente ferdigheter og holdninger, som kultiveres gjennom vanedannelse og senere gjennom ulike former for rasjonell kontroll over handlingsimpulser. (Nyeng 1999:63). Klassiske dyder er egenskaper som mot, rettferdighet, visdom, måtehold og sannferdighet. Skal man som leder trene på dydene, må man ha dette med i alle de funksjoner og roller man besitter som leder.

Formelen for god leiing finst ikkje. Han er personavhengig, og han er situasjonsavhengig. Den einskilde leiaren må gå vegen om å kjenne seg sjølv og utvikle det beste i seg gjennom øving og refleksjon, samstundes som han øver seg i å styre unna fallgruvane i sin eigen karakter. Slik utviklar leiaren dygd som leiar (Aadland, 2004:123).

Olav Fogh Kirkeby`s ledelsesfilosofi sier også noe om viktigheten av verdier, men personifiserer ledelsesbegrepet og uttaler;

Ledelse må forstås som en praksis, der foruden at forvandle og berige organisationer og institutioner, også virkeliggjør lederen og de medlede som mennesker. Denne virkeliggjørelse kan ikke kun bestå i, at lederen orienterer seg ud fra en etik baseret på værdier, der kan gøres håndgribelige i dialog og gennem konsensus. Lederen må være fundamentalt forbundet med denne ”nye ansvarlighed” gennem hele sin personlighed. I filosofiens historie har denne forbundethed længe haft sit begreb: **dyd**” (O.F.Kirkeby 2003:1).

Nancy Sherman skriver om Aristoteles og Kant og følelsenes nødvendighet når det gjelder dyd. (Sherman i Vetlesen, 1998). Hun nevner blant annet at Kant til tross for sin kritikk av Aristoteles, appellerer til et dydsprosjekt som, liksom Aristoteles', baserer seg på en jevn forvandling av karakteren gjennom valg, erfaring og kritisk praksis over tid. I et avsnitt fra slutten av *Tugendlehre* sier Kant at en plikt som er utført uten følelser ikke har noen indre verdi og at den bare blir fortjenestfull og eksemplarisk *med* følelser. (Tugendlehre s.484-485 omtalt i Vetlesen, 1998). En leder som søker å lære seg noen tekniske grep (både i forhold til organisasjonens estetikk og seg selv som leder) for å fremstå som troverdig, vil før eller senere falle igjennom. Handlingen har ingen moralsk verdi som dyd dersom den er gjort ut i fra plikt eller en kalkulerende/beregnende baktanke.

...en handling utført av plikt, uten støtte fra de følelser som stammer fra et strukturert begrep om karakteren, vil ganske enkelt ikke være fullt moralsk prisverdig, i egentlig forstand. Her synes moralens emosjonelle estetikk å være noe mer enn bare til pynt (Sherman i Vetlesen 1998:130)

Et viktig aspekt ved dydene er at de kommer til uttrykk i fellesskapet. En leder som er seg bevisst dette vil derfor ved å trekke inn dydsetikken samtidig jobbe på individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå når det gjelder arbeidet med å implementere verdier i praksis.

Leiardygd kan difor ikkje berre bli å søkje personleg dygd, men vil samstundes innebære ei søking etter å gjere andre dygdige, sidan leiing handlar om å vere i samspel med andre ut frå føremålet å gjere andre gode. Leiardygd blir følgjeleg også å gjere organisasjonen dygdig (Aadland, 2004:126).

Ingen av de fire forfatterne nevner Aristoteles eller dydsetikken i forbindelse med påstandene om at oppriktig deltagelse fra ledelsens side er ikke bare viktig, men avgjørende i VBL.

Aadlands og Kirkeby's uttalelser der dydsetikken trekkes inn, synes imidlertid som høyst aktuelle for de synspunkt alle de fire forfatterne gir angående lederes deltakelse.

Sammenligner vi det de fire forfatterne sier om lederens delaktighet i prosessen med det vi her har fått beskrevet, kan det virke som om deres forståelse i noen grad overlapper dydsetiske perspektiver i det de snakker om en oppriktig deltagelse.

FOKUS PÅ ETIKK SOM ET RESULTAT AV ET YTRE KRAV ER EN DEFENSIV BRUK AV VERDIER

Innledningsvis tegnet jeg en figur som viser at samfunnets opptatthet av etikk også virker inn på organisasjoner. Organisasjonen ble tegnet som en celle, hvor grensene til omgivelsene består av en semipermeabel membran som stadig sørger for at miljøet i cellen tilpasses omgivelsene. Organisasjoner vurderes oftere i dag ikke kun på deres produkt, men også på produktets ”omstendigheter”, og det trer frem et press for å tenke bredere enn kun profitt. Skal vi følge opp resonnementet i innledningen, er det altså i hovedsak et ytre krav i form av behov for tilpasning til en utvikling, samt en økende opptatthet rundt etikk generelt i samfunnet som medfører fokus på etikk også når det gjelder ledelse og organisasjoner. Er det et slikt ”nyttefokus” som er årsak til den danske tradisjons opptatthet av etikk? Grunnen til at dette nevnes her, er at et fokus på etikk som resultat av et ytre krav, muligens vil prege den måte etikk blir forstått og integrert i organisasjonen. **Thyssen** stiller seg kritisk til den form for etikk som er ment som en tilpasning til det markedet krever. Han mener det er en defensiv bruk av verdier.

Hensyn til verdier kan være en almindelig tilpasning til, hvad markedet kræver. En sådan tilpasning rummer en defensiv brug af værdier. Den viser ikke, hvilke værdier organisationen selv står for, men kun at den kan se sin fordel i at øge sin opmærksomhed overfor andres værdier og at imødekomme dem. Det er et spørgsmål om klogskab, ikke om værdier (Thyssen 2002:185).

Pruzan tar avstand fra etikk som effektivitet, og uttaler at det vil synliggjøres i praksis når etiske hensyn kolliderer med hensyn til penger og makt. ”...etikken er kun effektiv, hvis den er gyldig. Og det, der er gyldigt, bliver synligt når etiske hensyn kolliderer med andre hensyn, ikke mindst mht. magt og overskudd ” (Pruzan 1994:128).

Fløistad bemerker at noen legger frem etikk med et profittmaksimerende fokus. Dette uttrykker han det i vår tid vil reise seg sterke etiske motforestillinger mot. Når etikk brukes i en bedrifts egeninteresse uten hensyn til det omkringliggende samfunnet ser han det som uetisk. Ut over dette mener han det ikke er noe feil at etikk får heldige konsekvenser for inntjeningen, men da som et biprodukt. Fløistad peker på forskjell i etisk oppdragelse før og nå og de følger det får for arbeidslivet der sosial ansvarsfølelse er svekket.

En tanke er allikevel hva som vil skje med etikken i organisasjonene i det interessen i omgivelsene avtar? Skal det jobbes for å trekke etikk inn i teorier om organisasjon og ledelse må den bygges på noe annet enn som et motebegrep. Et poeng er imidlertid om det er etikk det handler om dersom forståelsen går ut på å innføre etiske program for å oppnå fordeler i

salg eller mildere straffer. **Rendtorff** snakker om den amerikanske utvikling innenfor verdibasert ledelse, og forteller i den forbindelse at USA i 1991 innførte *The Federal Sentencing Commission* de såkalte *Federal Sentencing Guidelines for Organizations*, som oppfordrer virksomheter til frivillige opprettelser av etikk program for å unngå høye straffer, hvis det begås et lovbrudd. Disse retningslinjene inneholder også noen krav til et velfungerende etikk-program for virksomheten (Rendtorff 2000). Den amerikanske utvikling danner bakgrunnen for en diskusjon av verdibasert ledelse *mellom etikk og rett*. Tanken bak disse retningslinjene var trolig å oppmuntre til en mer bevisst etisk praksis for å unngå de mange lovbrudd. Bedriftene kan imidlertid fort forstå det som at de nå kan slurve litt mer i forhold til etiske prinsipper, uten å øke sjansen for strengere straffer i det de kan vise til et teoretisk formulert etikk program.

Dette ligger ikke så langt unna det **Dybdal Jensen** (1998) påpeker kan skje ved en utenfrakommende regulering, der det kan reageres med en kalkulerende holdning i forhold til moralsk adferd. Han trekker her inn Fisher som betegner dette som *retspositivistisk* etikk. En retspositivistisk etikk innebærer at folk tilegner seg ideen om at dersom man bare følger den lovfestede reguleringen i et demokratisk samfunn, så verken kan eller bør samfunnet forlange mer av oss. Indre, moralsk styring og lokal, sosial kontroll settes ut av kraft.

...udenfrakommende regulering kan bidra til å skape en kalkulerende holdning til regler, således at regelbrud alene sker du fra en afvejning af gevinsten overfor risikoen og størrelsen af sanktioner, og ikke mere opleves som brud på underliggende moralske normer (s.2).

Ved en slik utvikling vil selve idèen om et rettssamfunn være truet, hevder Dybdal Jensen (Ibid.:4). Han begrunner dette med at en slik holdning til regulering vil bidra til å akselerere reguleringsomfanget da stadig nye regler må utformes for å dekke de hullene som ennå ikke er omfattet og derved kan utnyttes.

Aadland (2004) poengterer at det moralske perspektivet på ledelse handler om langt mer enn å unngå regelbrudd. "I staden for å spørje "korleis kan vi unngå å bli dårleg", er spørsmålet "korleis kan vi bli gode" (s.14).

Inspirert av den danske tradisjons tilnærming (og da spesielt Thyssen), kan man si det er to måter organisasjoner kan reagere på det som skjer i omgivelsene; 1. Integrere etikk og verdier i organisasjonen for å tilpasse seg til det markedet krever. 2. Finne hvilke verdier organisasjonen selv står for, og jobbe for å integrere disse. Ikke bare settes krav til verdiene i seg selv, det stilles også betingelser for intensjonene for å bruke dem i organisasjonen. Brukes verdiene ut i fra et kalkulerende hensyn, mister verdiene sin verdi. De fire danske teoriene gir

ikke inntrykk av å trekke inn etikk kun etter påtrykk fra omgivelsene. De virker i stede å være motivert ut i fra en forståelse av et behov for en ny form for styring i dagens organisasjoner.

Oppsummerende drøfting

I tråd med de forståelser som er funnet i presentasjonene og gjennom drøftelsen vil svaret på problemstillingen i stor grad kunne sammenfattes i tre punkt:

1. De fire danske forfatterne kan i liten grad kan sies å forstå etikk som fag.
2. De fire danske forfatterne trekker i liten eller ingen grad inn moralfilosofi i fremstillingen av etikk slik den forstilles i deres teorier om VBL.
3. De fire forfatterne forstår i stor grad etikk som et fellesskapsprosjekt mellom organisasjonen og dens interessenter, der sensibiliteten overfor andre personers verdier står sentralt.

Denne oppsummering sier imidlertid mest om hvordan de *ikke* forstår etikk. Dette er også betegnende for det inntrykk undersøkelsen gir. De fire forfatterne forklarer sin anvendelse av etikk mest ut i fra hvordan de ikke forstår den. Dette gjør at jeg sitter igjen med en noe uklar fortolkning av hvordan de *forstår* etikk. Dybdal Jensen kan sies å være den som tydeligst oppgir sine kilder for sin forståelse. Han oppgir kognisjonsforskningen som han mener i størst grad sier noe om dette. Pruzan forteller også, om enn noe generelt, at denne tilgangen til etikk har sine røtter i teorier innenfor nyere filosofi (diskursetikk), økonomi og systemvitenskap. Han er dog den eneste som nevner en teori innenfor moralfilosofien som grunnlag for sin forståelse av etikk. Denne forklaring av etikk er også typisk for en postmodernistisk tilnærming av etikkbegrepet, som beskrevet ovenfor.

Fortsatt behov for avklaring av etikkbegrepet i den danske tradisjon

I avsnittet "Bakgrunn for valg av tema" i innledningen peker Pruzan på at de ved Handelshøyskolen i København er blitt oppmerksomme på at det etikkbegrepet som legges til grunn, på en rekke forhold trenger avklaring, eller i det minste bearbeiding. Han uttaler at omfattende litteraturstudier ikke har kunnet hjelpe med en teoretisk avklaring. Kanskje opplevelsen av bruken av et ufullstendig etikkbegrep kommer av at det er løsrevet fra den tradisjonelle etikk og fremstilles som en ny etikk som er spesiallaget for å møte dagens behov? I det den løsriver seg og tar avstand fra det som tidligere etikere og filosofer har kommet frem til, er den nødt til å danne sitt eget forståelsesgrunnlag. Og kanskje dette er en jobb som burde vært gjort i forkant... Dersom ikke den tradisjon Pruzan tilhører hadde tatt så tydelig avstand fra tradisjonelle etiske teorier kunne de kanskje ha funnet noen brukbare

tanker hos filosofer som Hobbes og Rawls (som er tilskrevet kontraktsteori), eller Habermas og Apel (som tilskrives diskursetiske perspektiv). Kanskje også Løgstrup og Levinas med den nærhetsetikk de er blitt tilskrevet kunne komme til nytte som grunnlag for å underbygge det etikkbegrep tradisjonen bruker, og som Pruzan selv forstår som mangelfult.

Når etikk skal trekkes inn i andre fagfelt

Selv om ordet ”etik” indgår i de forskjellige grupperes navn, er de hovedsakelig utviklet og bemannet med ”eksperter”, som har en ekspertise inden for det pågældende fagområdet. Derfor utvikler de deres egne standarder ud fra deres egne verdensbilleder – og derfor ser de kun det, de kan se (Pruzan 1994:118).

Pruzan kritiserer moralfilosofien for ikke å trekke inn perspektiver fra andre fagområder. Kan ikke det samme sies om økonomien? Er ikke også den utviklet og bemannet med ”eksperter” som har en ekspertise innenfor det pågældende fagområdet, og derfor utvikler deres egne standarder ut i fra deres egne verdensbilder – og derfor ser kun det de kan se? Er det ikke nettopp dette som gjør det til et fagområde? Forstår vi etikk som fag, er det betinget at den gjør nettopp dette. Det er forventet av det enkelte fag at den gir innblikk i det den er spesialisert på. Moralfilosofien – eller etikk som fag, skal representere den forskning som er foretatt gjennom historien og som stadig pågår og utvikles akkurat på dette feltet. Etikken kan riktignok sies å være et noe annerledes fagfelt i det den beveger seg inn på de fleste områder, i det den dreier seg om grunnlag for tenking, forståelse og handling. Men dette kan ikke frata den retten som fag.

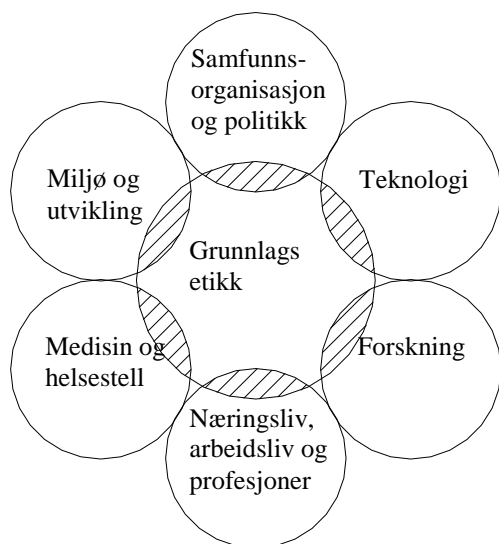
Fagfeltet er ikke ment å skulle inntas som helhet på de ulike områdene. Med det menes at ulike teorier kan brukes i ulik grad i ulike situasjoner. Når etikk trekkes inn i andre fag kan det oppstå spenningsfelt mellom moralfilosofien og fagfeltets egne perspektiver. Forskningsstrategisk kunne mye gjøres ut av slike spenningsfelt. Til gjensidig nytte for både etikken og ledelsesfeltet.

At det trengs en fornyelse av etikken er ikke den danske tradisjon alene om å påpeke. Også Rådet for humanistisk forskning i Norge påpeker dette i deres utredning av forskningsaktivitet og forskningsbehov utført i 1990: ”Våre hevdvunne etiske normer og verdier belyser ikke uten videre de nye spørsmål vi i dag konfronteres med” (s.5), og ”Dels konfronterer samfunnsutviklingen oss på en rekke områder med hittil uante utfordringer, uoversiktigheter og dilemmaer der tradisjonell moral ikke lenger strekker til” (s.6). En

utvikling av etikken vil allikevel ikke nødvendigvis bety at man skal forkaste all tradisjonell etisk teori.

En modell som viser etikkforståelsen i de ulike teorier om VBL

RHF (1990) gjør i sin utredning et hovedskille mellom grunnlagsetikk og områdeetikk. Med *grunnlagsetikk* menes her "...forskning som tjener til å bygge opp kunnskap, kompetanse og ressurser for det etiske forskningsfelt som helhet" (s.ii). Med *områdeetikk* menes "...systematisk anvendelse av etiske kriterier og målrettet utvikling av etisk kompetanse for beslutninger på et avgrenset samfunnsområde" (ibid). I utredningen pekes det på i alt seks slike områder: (1) medisin og helsestell, (2) teknologi, (3) miljø og utvikling, (4) forskning, (5) næringsliv, arbeidsliv og profesjoner og (6) politikk, forvaltning og organisasjoner.



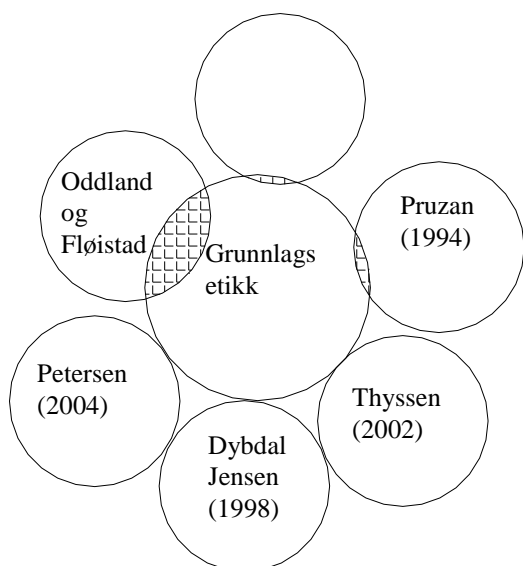
Figur 3

Grunnlagsetikken illustreres med sirkelen i midten, og de seks områdene illustreres med sirklene som ligger rundt og dels overlapper sirkelen i midten.

"Den indre sirkelen representerer altså den etikkfaglige kjernen som ethvert forskningsarbeide om etiske normer og verdier må ha sin forankring i, også den områdeetiske forskning" (RHF 1990:17).

Den samme figuren kan brukes til å beskrive de fire teoriene om VBL's forhold til etikk som fag. Den indre sirkelen representerer

fortsatt moralfilosofien, mens sirklene som ligger rundt forstås som de ulike forfatternes teorier. Graden av overlapping mot den innerste sirkelen viser i hvor stor grad deres teorier forankres i grunnlagsetikken. Som figuren viser, og som det kommer frem av presentasjon og drøfting, er det liten eller ingen grad av overlapping hos de danske forfatterne.



En samlingsbeskrivelse av den danske tradisjon vil dermed vise en ganske sparsom grad av overlapping.

Aadland og Fløistad sine teorier viser derimot en større grad av overlapping mot den innerste sirkelen, i det de i større grad trekker veksel på moralfilosofien i sine teorier.

Det menes ikke med dette at moralfilosofien er konstant og fredet mot fornyelse og revurderinger, men man kan være kritisk og fornye uten å måtte kaste alt som lukter av tradisjon. Et samlet inntrykk av den danske tradisjon er at den lager karikaturer av enkelte moralfilosofers teorier. Det kan da stilles spørsmål om det virkelig er disse moralfilosofers teorier eller kun karikaturene av teoriene som kritiseres. Det er ikke vanskelig å si seg enig i at det stadig trenges en utvikling av etisk teori, men det savnes en mer nyansert begrunnelse dersom de tradisjonelle moralfilosofiske betraktninger skal fjernes fra etikkforståelsen.

Her snakker vi om ting av dimensjoner. Vi snakker ikke lenger om beste valg i konkrete situasjoner, men om hvordan forstå etikk. Det er umulig å trekke inn alle de faktorer som hører med i en slik diskusjon i en "liten" oppgave som dette. Jeg må nøye meg med å rette en kritikk til den danske tradisjon innen VBL teori, for i så liten grad nyttiggjøre seg de kritiske perspektiv moralfilosofien kan bidra med. Hatch (2001) snakker om et flerperspektivistisk syn når det gjelder organisasjonsteori, som gir en mulighet til å oppdage flere aspekter og dermed reduserer faren for å overse noe viktig.

Selv om et flerperspektivistisk syn ikke fjerner problemet med at enkelte aspekter blir oversett, gir det oss allikevel mulighet til å oppdage flere aspekter enn vi ville gjøre med ett enkelt perspektiv. Dette reduserer også risikoen for å overse noe viktig, og stimulerer til å gjøre seg kjent med nye former for innsikt (Hatch 2001:22)

På samme måte kan en overlapping øke sjansen for å oppdage flere viktige perspektiv når etikk skal trekkes inn i ledelsesfeltet.

Konklusjon

Vi har nå fått presentert de fire forfatterne med fokus på deres forståelse og anvendelse av etikk i sine teorier om VBL. Funnene viser at de i liten eller ingen grad trekker inn teorier fra moralfilosofien i beskrivelsene av sine etikkforståelser. De viser i tillegg liten forståelse for etikk som fag i det de mener etikk er et fellesskapsprosjekt mellom organisasjonen og dens interessenter. De kritiseres derfor for å mangle holdepunkter utenfor gruppen i sin dannelselse av etikk. Som nevnt i metodekapitlet kan en svakhet ved denne oppgaven være at oppgavens forståelse av etikk har påvirket hva jeg oppdager som funn ved de fire forfatternes etikkforståelser. Dersom jeg hadde gjennomført studien uten å definere en etikkforståelse først, ville jeg i større grad vært nødt til å tolke tekstene enda mer ut i fra innhold og ikke hvilke etiske begreper de bruker. Kanskje dette i større grad ville føre frem til et svar på hvilken måte de forstår og anvender etikk, enn på hvilken måte de ikke forstår og anvender etikk.

Den danske tradisjon later til å ta et oppgjør med moralfilosofien for så å beskrive utviklingen videre ut i fra andre grunnleggende forståelser. Det er tydelig at det er plass for ledelsesteorier som i større grad overlapper grunnlagsetikken i arbeidet med å ”diffundere” etikk inn på organisasjons og ledelsesfeltet. Først og fremst gjelder det å se at å snakke om etikk og skrive om etikk ikke sikrer et anvendelig grunnlag for beslutningstagning og ledelse. Det er allikevel ofte slik at teori og praksis går hånd i hånd, noe som gjør det lettere å gjøre ny kunnskap allmennkjent. Kanskje vil det tause aspektet av viten spille en større rolle i fremtiden enn vi hittil har antatt. Men dette fortrenger ikke en eksplisitt kunnskap, en grunnlagsetikk som bærer i seg godt utarbeidede og gjennomtenkte forståelser som kan gi kritiske perspektiv i vanskelige valg. Hvis vi overser viktige alternativer, reduserer vi vår frihet og risikerer at vi ikke handler som vi burde gjøre, fordi det beste alternativ kanskje var et som vi ikke tenkte på. Selvsagt kan vi ikke alltid bruke lang tid på å tenke igjennom de ulike alternativer vi har. Ofte er det å nøle det dårligste av alle alternativer. Ved å trekke etikk inn i ledelsesteorien økes mulighetene for at viktige alternativ ikke blir oversett i moralske problemer og sammenhenger.

Veien videre

En egentlig konklusjon er vanskelig å dra på basis av det her fremlagte. Konklusjoner i forhold til besvarelser av problemstillingen ble gjort til slutt i presentasjonskapitlet, og til dels i den oppsummerende drøftingen i drøftingskapitlet. Men ut i fra de drøftelser som er

gjort gies det mulighet til å fremsette noen tanker om veien videre. Det er mange flere aspekter å utforske i forhold til innføring av en eller annen form for verdibasert ledelse. Noe handler om etikk, og noe om andre perspektiver ved anvendelse av VBL. Jeg vil kort nevne noen av de her.

Utarbeidelse av en ledelsesteori som trekker veksel på moralfilosofien

Som beskrevet i innledningen er det en etterspørsel etter etikk i dagens samfunn. Ikke minst når det gjelder organisasjoner og ledelse. Denne oppgaven viser manglende anvendelse av moralfilosofi i fire teorier om VBL. Et videre arbeid kunne være å søke økt kunnskap 1) om det er hensiktsmessig å trekke etikk som fag inn i organisasjons og ledelsesfeltet, 2) i hvor stor grad dette skal gjøres eksplisitt i for eksempel i en ny modell på hvordan forstå VBL og 3) gjennomføring av forskning som har som fokus hvordan en teori om organisasjon og ledelse som trekker inn etikk som fag, kan utformes. Det poengteres at det her ikke er snakk om å trekke inn enkelte etiske teorier på ulike aspekter ved ledelse. Det er snakk om hvordan dra nytte av de kritiske perspektiver etikk som fag kan bidra med, i de ulike roller og funksjoner en leder handler innenfor.

Etikk som perspektiv også når det gjelder den målrettede virksomheten.

En annen ting som kom frem i arbeidet med denne oppgaven var at mange av VBL teoriene handler om styring av virksomhetens psykososiale og kulturelle basis. Som ledere sitter vi med ansvar for både den kulturelle basis og den målrettede virksomheten, og jeg ser ikke helt hensikten med å skille disse områdene når det gjelder å trekke inn etikk. Jeg vil hevde at etiske perspektiv i likeså stor grad trenges i virksomhetens målrettede arbeid. Et spennende arbeid videre kunne derfor være å jobbe med hvordan verdibasert ledelse kan forstås også overfor den målrettede virksomheten.

Hvordan vil den tradisjonelle lederrolle endre seg med verdibasert ledelse?

Et av de områder alle de fire forfatterne var samstemte på var kravet om at ledelsen engasjerte seg. Lassen (1997) understreker dette og påpeker viktigheten ved eksemplets makt. I denne oppgaven ble Aadland (2004) og Kirkeby (2003) trukket inn som begge har skrevet noe om dydsperspektivet i forhold til ledelse. Videre forskning i forhold til hvordan den nye

lederrollen vil se ut kunne være nyttig for ledere i organisasjoner som vurderer en verdibasert ledelsesform. Viktige aspekter her er blant annet hva som skjer i forhold til *maktbalanse* mellom leder og ansatt, samt *tillit og kontroll*.

Tre styringsformer som utfyller hverandre. Verdibasert ledelse, regelstyring og målstyring.

Den danske tradisjon snakker om verdibasert ledelse som et supplement, eller helst en erstatning for regelstyring. Det kunne være nyttig å utfordre den danske tradisjon på hvorfor ikke tenke de tre styringsformer sammen. Danskene snakker i liten grad om målstyring, men for norske ledere ville det være snakk om tre styringsformer som alle kan være nyttige til forskjellige situasjoner til forskjellige tider. Fløistad (1991) er inne på dette, men han beskriver VBL kun i forhold til den psykososiale og kulturelle basis i organisasjonen. Og ikke i forhold til den målrettede virksomheten.

Selv om noe nytt kommer inn, behøver man ikke forkaste alt det gamle. Dette er også et av argumentene i forhold til anvendelse av moralfilosofien når etikkforståelsen er under utvikling. Det å si at en organisasjon har noen konkrete mål, behøver ikke være et fy-ord. Å ha mål gjør ikke de ansatte automatisk til midler. Den målrettede virksomheten kan og bør sees i sammenheng med resten av driften, der verdiene utgjør en viktig del.

Til slutt

Den leder som kun har en hammer til verktøy,
Har lett for å definere alle problemer som spikre som skal slås ned.
(Abraham Maslow)

Hvordan etikk forstås i ledelse er ikke ubetydelig. Moralfilosofien kan være ett av de faglige bidragene innen ledelse som medvirker til at vi ikke blir sittende med kun ett verktøy. Med flere perspektiver reduseres faren for å overse viktige alternativer.

LITTERATURLISTE

- Aadland, Einar (2004): *Den truverdige leiaren*. Samlaget, Oslo.
- Aadland, E., Askeland H., Flatebø, E., Haugen, H., Kaasa, A., Stapnes, L. (2006): *Verdibasert ledelse i praksis. En studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH. HSH, Oslo.*
- Andersen, Jon Aarum (1995). *Ledelse og ledelsesteorier. Om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi*. Bedriftsøkonomens Forlag A/S, Oslo.
- Bass, B.M. (1981): *Stogdill's Handbook of Leadership*. The Free Press. New York.
- Bue Olsen, Jørn (doktorgradavhandling, 2006): ” *Om doble normer i næringslivet – etikken i tidsklemma* ”.
- Cosmides, L. og Toby, J. (1994). *Beyond Intuition and Instinct Blindness: Toward an evolutionary rigorous cognitive science*. Cognition, (50), 41-77.
- Dybdal Jensen, Frank (1998): *Værdibaseret ledelse – styring mellom regler og visioner*. Jurist- og økonomforbundets Forlag, København.
- Eriksen, Erik Oddvar (2000): *Kommunikativ ledelse – om styring av offentlige organisasjoner*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Fløistad, Guttorm (2002): *Verdibasert ledelse: Kultur, etikk og kommunikasjon*. I Skogstad, A. og Einarsen, S. (2002): *Ledelse på godt og vondt*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Fløistad, Guttorm (1991): *Kunsten å omgås hverandre*. Ad Notam Gyldendal Norsk Forlag A/S.
- Føllesdal, Dagfinn, Walløe, Lars og Elster, Jon (1992): *Argumentasjonsteori, språk og vitenskapsfilosofi*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Eriksen, Erik Oddvar (2000): *Kommunikativ ledelse. Om verdier og styring i offentlig sektor*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Føllesdal, Dagfinn, Walløe, Lars og Elster, Jon (1992): *Argumentasjonsteori, språk og vitenskapsfilosofi*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Gustafsson, Claes (1992). *Den dygdige foretagsledaren*. I Sjøstrand, Sven-Erik og Holmberg, Ingall (red.): *Foretagsledning bortom etablerad teori*. Studentlitteratur. Lund, 1992.
- Hansson, Bengt (1993). *Vetenskapsteori*. Filosofiska institutionen, Lunds universitet. Preliminær version. Januari.
- Hatch, Mary Jo (2001): *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Abstrakt forlag.
- Hildebrandt, Steen og Johnsen, Erik (1994): *Ledelse nu. 10 danske professorers bud på aktuell ledelse*. Børsen Bøger.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2003): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget, Kristiansand.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2002): *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Kirkeby, Ole Fogh (2003): *Ledelsesfilosofi. Et radikalt normativt perspektiv*. Forlaget Samfunnslitteratur, Fredriksberg.
- Lassen, Mette Stühr (1997): *Værdibaseret ledelse i praksis – virker det?*. I Petersen og Lassen (1997): *Værdibaseret ledelse – et alternativ til styring, regulering og kontroll?* Dansk Industri.
- Lubcke, Poul (1996): *Filosofileksikon*. Zafari forlag, Oslo.
- Lundquist, Lennart: *Ledarskapet och följarna*. Statsvetenskaplig Tidskrift, nr. 3, 1989.
- Pfeffer, Jeffrey (1981): *Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms*. I L. Cummings og B. Staw (Eds.): *Research in Organizational Behavior*. Vol. 3. JAI Press.
- Pfeffer, Jeffrey og Salancik, G.R. (1978): *The External Control of Organizations*. Harper og Row. New York.

- Petersen, Verner C. (2004): *Hinsides regler. Selvorganisering og ledelse med ansvar*. Børsens Forlag, København.
- Pirsig, Robert M. (1997): *Zen – og kunsten å vedlikeholde en motorsykel. En undersøkelse av verdier*. Pax Forlag A/S, Oslo.
- Pruzan, Peter (1994): *Etikk, værdibaseret ledelse og Det etiske regnskab*. I Steen Hildebrandt og Erik Johnsen; *Ledelse nu. 10 danske professorers bud på aktuell ledelse*. Børsens Forlag. København 1994, (s. 97-154)
- Pruzan, Peter (2001): *The Question of Organizational Conciousness: Can Organisations Have Values, Virtues and Visions?*. Journal of Business Ethics, Vol.29, 2001, 271-284.
- Rendtorff, Jacob Dahl (2000): *Værdibaseret ledelse mellem etikk og ret. Den amerikanske udvikling*. Paper nr.3. Institutt for samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi, Roskilde Universitetscenter.
- RHF (1990): *Forskning om etiske normer og verdier. En utredning fra Rådet for humanistisk forskning*. NAVF, Oslo.
- Schein, Edgar H. (1994): *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Libro Forlag, Oslo.
- Thyssen, Ole (2002): *Værdiledelse – om organisationer og etik*. Gyldendal, København.
- Vetlesen, Arne Johan (1998): *Dydsetikk*. Humanist forlag, Oslo.